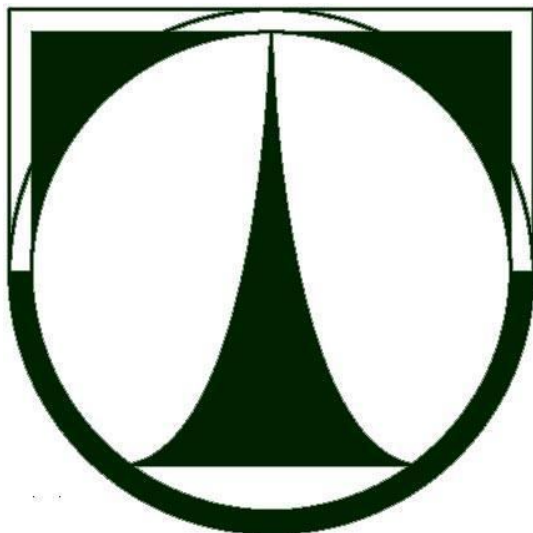


**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**  
**Ekonomická fakulta**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2011**

**Bc. Zuzana Šmídková, DiS.**

# **TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

## **Ekonomická fakulta**

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Podniková ekonomika

### **Franchising**

### **Franchising**

DP-EF-KMG-2011-52

Bc. Zuzana Šmídková, DiS.

Vedoucí práce: doc. RNDr. Pavel Strnad, CSc., katedra marketingu

Konzultant: Ing. Lukáš Pytloun, Pytloun Hotels Group, s.r.o

Počet stran: 113

Počet příloh: 9

Datum odevzdání: 06. 05. 2011

## **Prohlášení**

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 06. 05. 2011

Zuzana Šmídková

## **Anotace**

Diplomová práce na téma „Franchising“ se zabývá specifickou formou dlouhodobé smluvní spolupráce právně a ekonomicky samostatných podnikatelských subjektů. Práce je strukturována do dvou částí. Nejdříve je pojem franchising definován a charakterizován v různých souvislostech za účelem vytvoření teoretického základu potřebného pro následující praktickou aplikaci. V druhé části textu je představen a hodnocen reálný franchisový koncept hotelového řetězce. Je zde sledován vznik a rozvoj hotelové sítě společnosti Pytloun Hotels Group včetně rozhodnutí expandovat formou franchisingu. Vhodnost této volby je zkoumána na základě analýz. V závěrečné části je posouzena oboustranná výhodnost smluvní spolupráce, kterou společnost navázala s Hotelem Ostrov.

## **Klíčová slova**

Franchising, franchisor, franchisant, franchisingová smlouva, hotelnictví, hotelový řetězec, vytíženost hotelové kapacity

## **Annotation**

This thesis aimed at the topic “Franchising“ deals with a specific form of long-term contractual cooperation between legally and economically separate business units. The thesis is divided into two parts. First, the term “franchising“ is defined and described in many different connections for the purpose of creating a theoretical basis which is essential for following the practical application. In the second part, the real franchise concept of a hotel chain is introduced and evaluated. The origin and development of the Pytloun Hotels Group – a hotel chain which included the decision to expand its business through franchising are followed. The effectiveness of this decision is judged on the basis of different analyses. In conclusion the bilateral profitability of the cooperation agreement with Hotel Ostrov is being evaluated.

## **Key words**

Franchising, franchisor, franchisee, franchise agreement, hotel industry, hotel chain, hotel capacity utilization

## **OBSAH**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Seznam obrázků.....</b>                                      | <b>11</b> |
| <b>Seznam tabulek .....</b>                                     | <b>12</b> |
| <b>Seznam zkratk.....</b>                                       | <b>13</b> |
| <b>Úvod.....</b>  | <b>14</b> |
| <b>1 Co je to franchising .....</b>                             | <b>16</b> |
| 1.1 Historie franchisingu.....                                  | 17        |
| 1.2 Situace v ČR.....   | 18        |
| 1.2 Terminologie k tématu .....                                 | 19        |
| 1.3 Franchising jako systém distribuce.....                     | 21        |
| 1.3.1 Vertikální distribuční integrace.....                     | 21        |
| 1.3.2 Horizontální distribuční integrace .....                  | 23        |
| 1.4 Hlediska členění franchisingu .....                         | 23        |
| <b>2 Výhody a nevýhody franchisingu .....</b>                   | <b>25</b> |
| 2.1 Výhody a nevýhody pro subjekty franchisingu.....            | 25        |
| 2.2 Vliv franchisingu na národní hospodářství .....             | 28        |
| 2.3 Finanční aspekty franchisingu.....                          | 29        |
| 2.3.1 Finanční hlediska z pohledu poskytovatele a příjemce..... | 29        |
| 2.3.2 Banky a franchising.....                                  | 31        |
| 2.3.3 Franchisingové poplatky.....                              | 32        |
| <b>3 Organizace a legislativa.....</b>                          | <b>34</b> |
| 3.1 Franchisingové asociace Evropské unie .....                 | 34        |
| 3.2 Organizace v České republice .....                          | 35        |
| 3.2.1 Česká asociace franchisingu.....                          | 35        |
| 3.2.2 Český institut pro franchising.....                       | 38        |
| 3.3 Právní úprava franchisingu.....                             | 39        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>4</b> | <b>Franchising v mezinárodním měřítku .....</b>           | <b>42</b> |
| 4.1      | Formy vstupu na zahraniční trh .....                      | 42        |
| 4.2      | Vstup na zahraniční trh prostřednictvím franchisingu..... | 43        |
| <b>5</b> | <b>Kooperace podniků hotelového průmyslu .....</b>        | <b>45</b> |
| 5.1      | Hotelové řetězce .....                                    | 45        |
| 5.2      | Hotelový franchising .....                                | 48        |
| 5.2.1    | <i>Hotelová značka .....</i>                              | <i>48</i> |
| 5.2.2    | <i>Hotelové franchisy na území České republiky.....</i>   | <i>49</i> |
| <b>6</b> | <b>Hotelová síť Pytloun.....</b>                          | <b>51</b> |
| <b>7</b> | <b>Stanovení strategie expanze .....</b>                  | <b>54</b> |
| 7.1      | Situační analýza hotelové sítě .....                      | 54        |
| 7.1.1    | <i>Externí audit.....</i>                                 | <i>54</i> |
| 7.1.2    | <i>Interní audit.....</i>                                 | <i>59</i> |
| 7.1.3    | <i>Nástroje komunikačního mixu .....</i>                  | <i>62</i> |
| 7.1.4    | <i>Konkurenční cena .....</i>                             | <i>65</i> |
| 7.2      | SWOT analýza.....   | 66        |
| 7.2.1    | <i>Analýza S - W .....</i>                                | <i>66</i> |
| 7.2.2    | <i>Analýza O – T.....</i>                                 | <i>67</i> |
| 7.3      | Posouzení vhodnosti expanze formou franchisingu .....     | 69        |
| <b>8</b> | <b>Franchisový koncept sítě Pytloun .....</b>             | <b>70</b> |
| 8.1      | Předmět nabízené franchisy.....                           | 70        |
| 8.2      | Porovnání franchisingových poplatků .....                 | 73        |
| 8.3      | Kritéria přijetí franchisanta .....                       | 76        |
| 8.4      | Výhody smluvní spolupráce .....                           | 80        |
| 8.5      | Návrhy dalšího postupu .....                              | 81        |
|          | <b>Závěr .....</b>  | <b>85</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Seznam použité literatury .....</b> | <b>87</b> |
| Citace.....                            | 87        |
| Bibliografie .....                     | 89        |
| <b>Seznam příloh .....</b>             | <b>90</b> |



## Seznam obrázků

|   |    |
|---|----|
| Obr. 1: Národní franchising.....  | 20 |
| Obr. 2: Master-franchising .....  | 20 |
| Obr. 3: Růst největších franchisových systémů v období ekonomické recese.....     | 29 |
| Obr. 4: Počet řádných členů ČAF v letech 2001 - 2010 .....                        | 36 |
| Obr. 6: Řádní členové ČAF – rozdělení dle právní formy .....                      | 37 |
| Obr. 5: Řádní členové ČAF – rozdělení dle oblasti činnosti.....                   | 37 |
| Obr. 7: Vytíženost Pytloun Design Hotelu v období 1. 1. 2009 - 31. 3. 2011 .....  | 61 |
| Obr. 8: Vytíženost Pytloun Hotelu Liberec v období 1. 1. 2007 - 31. 3. 2011 ..... | 61 |
| Obr. 9: Vytíženost Pytloun Travel Hotelu v období 1. 1. 2011 - 31. 3. 2011 .....  | 62 |
| Obr. 10: Logo a ocenění hotelové sítě .....                                       | 64 |
| Obr. 11: Vytíženost Hotelu Ostrov v období 1. 1. 2009 - 31. 3. 2011.....          | 80 |
| Obr. 12: Srovnání vytíženosti Hotelu Ostrov před vstupem a po vstupu do PHG.....  | 81 |
| Obr. 13: Oboustranná výhodnost franchisového partnerství.....                     | 83 |

## Seznam tabulek

|   |    |
|---|----|
| Tab. 1: Členění franchisingu dle jednotlivých hledisek.....             | 24 |
| Tab. 2: Postoj finančních ústavů v ČR k franchisingu.....               | 32 |
| Tab. 3: Hotelové franchisy umístěné v Top 500 European Franchises ..... | 46 |
| Tab. 4: Zákaznické hodnocení kvality .....                              | 60 |
| Tab. 5: Silné a slabé stránky.....                                      | 67 |
| Tab. 6: Matice příležitostí .....                                       | 68 |
| Tab. 7: Matice ohrožení .....   | 68 |
| Tab. 8: Slevy poskytované franchisantům .....                           | 72 |
| Tab. 9: Slevy zprostředkované společnostmi PHG .....                    | 72 |
| Tab. 10: Náklady na členství v BEST WESTERN.....                        | 74 |
| Tab. 11: Náklady na členství v PYTLOUN HOTELS GROUP.....                | 75 |

## Seznam zkratek

|       |   |
|-------|---|
| AČCKA | Asociace českých cestovních kanceláří a agentur |
| ČAF   | Česká asociace franchisingu                     |
| ČIF   | Český institut pro franchising                  |
| ČR    | Česká republika                                 |
| ČSOB  | Československá obchodní banka                   |
| ČSÚ   | Český statistický úřad                          |
| DPH   | Daň z přidané hodnoty                           |
| EFF   | Evropská franchisová federace                   |
| EU    | Evropská unie                                   |
| PHG   | Pytloun Hotels Group                            |
| PHM   | Pohonné hmoty a maziva                          |
| PPC   | Pay per click – platba za proklik               |
| SWOT  | Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats   |
| USA   | Spojené státy americké                          |

# Úvod

V současné době globální konkurence, kdy je převážná část trhů rozdělena mezi nadnárodní společnosti, je pro malé a střední podniky velmi obtížné na trh prorazit, udržet se a prosperovat. Řešení, které by nabízelo zachování flexibility malého podniku a zároveň vytvoření pevné tržní pozice typické pro velké celky, přináší franchising. Je to systém sdružování právně a hospodářsky samostatných podnikatelských subjektů za účelem dosažení vyšších výnosů a nižšího rizika. Na principu franchisingu dnes funguje celá řada podniků zvučných jmen, stejně jako menší firmy regionálního významu. V České republice je tato forma podnikání na vzestupu a lze předpokládat, že zejména mezi malými a středními podnikateli bude vzbuzovat stále větší zájem a brzy se rozšíří do takové míry, která je dnes obvyklá v zahraničí.

Běžný spotřebitel se s ním setkává denně, aniž by si to uvědomoval<sup>1</sup>. Franchising je nejen mezi laickou, ale i odbornou veřejností stále ještě poměrně neznámým nebo často mylně chápaným pojmem. V praxi se bohužel stává, že i podnikatelé mající zájem o tuto metodu spolupráce, nemají potřebné informace, franchising zaměňují za ostatní formy kooperace a od franchisora očekávají jiné služby, než jaké jim nabízí. Tato diplomová práce vysvětluje pojem a souvislosti franchisingu v ucelené formě.

Cílem je prostřednictvím rešerše připravit teoretický rámec popisující franchising z několika úhlů pohledu a následně v praktické části textu představit a zhodnotit konkrétní franchisový koncept. Záměrem není detailně popisovat marketingové nástroje uvedené společnosti, pozornost je věnována zejména těm částem firemního marketingu, které souvisejí s vytvářeným franchisovým systémem a jsou následně předmětem nabízené franchisy.

Úvodní kapitoly se věnují historii a vývoji franchisingu až do jeho současného stavu. Nechybí výklad relevantních pojmů, ani užívané definice této formy podnikání. Představeny jsou organizační celky v národním i mezinárodním měřítku a související legislativa. Jedna kapitola je věnována mezinárodnímu franchisingu.

---

<sup>1</sup> Příklady franchisových systémů jsou uvedeny v Příloze C.

V praktické části je popsán franchisový koncept vytvořený pro obor hotelnictví. Z tohoto důvodu práce nejprve vysvětluje principy kooperace podniků v hotelovém průmyslu a jednotlivé způsoby provozování hotelů. Je zde sledován vznik a rozvoj nového franchisového řetězce, jehož pilotní provoz je umístěn ve městě Liberci. Jedná se o hotelovou síť se značkou Pytloun, která vstoupila na trh razantním a sebevědomým způsobem teprve před pár lety. S uspokojivými výsledky ustála období ekonomické krize a své know-how a obchodní jméno se rozhodla šířit dál prostřednictvím franchisového partnerství. Na základě situační analýzy, vytipování silných a slabých stránek podniku a zjištění konkurenčního postavení ve městě je provedeno zhodnocení tohoto záměru a průběžně pozorována úspěšnost pilotních provozoven. Poslední kapitola seznámí čtenáře s prvním franchisantem řetězce. Na konci závěrečné části jsou posouzeny jeho výsledky vykazované po vstupu do sdružení. Při nalézání a definování přínosů, které tento franchisový systém vytváří, je zároveň možné získat odpověď na otázku, zda je avizovaná oboustranná výhodnost franchisové kooperace reálná či nikoliv.

# 1 Co je to franchising

*„Franchising je metoda prodeje zboží a služeb“<sup>2</sup>*

Existuje hned celá řada užívaných definic pojmu franchising. Výše zmíněná patří mezi ty stručnější, v praxi bývá pravděpodobně nejčastěji citována definice Německé franchisingové asociace, která zní:

*„Franchising je systém prodeje výrobků a služeb založený na vertikální kooperaci právně samostatných podniků na bázi dlouhodobého smluvního závazkového vztahu. Tento systém vystupuje na trhu jednotně. Charakteristická je pro něj dělba práce, na níž je založen program plnění partnerů v tomto systému, a dále systém udělování pokynů týkajících se jednání splňujícího požadavky daného systému a systém kontroly tohoto jednání. Program plnění poskytovatele franchisy představuje tzv. franchisový balíček, jenž je tvořen koncepcí obstarávání, prodeje a organizace, právem užívat ochranná práva, školením příjemců franchisy a povinností poskytovatele poskytovat příjemci franchisy aktivní a průběžnou podporu a trvale zdokonalovat franchisovou koncepci.“<sup>3</sup>*

Z dostupných definic lze pojem franchisingu vysvětlit jako odbytový a distribuční systém, prostřednictvím kterého se na trh uvádějí zboží, služby a technologie. Je zároveň cestou, která umožní menším obchodním partnerům stát se silnějšími, konkurenceschopnějšími, a také jim může zajistit stejné tržní výhody, jako mají vysoce integrované firmy. Je to druh obchodní strategie a metody podnikání, jenž je založen na tom, že podnikatel (franchisor) svůj úspěšný systém odbytu výrobků, služeb nebo technologií poskytuje za úplatu jiným, právně a finančně nezávislým obchodním partnerům, tzv. franchisantům, tedy franchisovým příjemcům. Základní myšlenka franchisingu zní: „jednou již vytvořený podnikatelský koncept na klíč vícekrát prodat“. Tím je franchisový systém ve své podstatě předurčen pro další expanzi nejen na národní, ale i mezinárodní úrovni.

Společnou kooperativní činnost podniků pomáhají zajišťovat různé organizační formy, z nichž zahraničnímu obchodu dominují tzv. **strategické aliance**. Strnad cituje několik definic tohoto pojmu, jedna z nich má následující znění: „*Strategická aliance je*

---

<sup>2</sup> MENDELSON, M., ACHESON, D., Franchising: moderní forma prodeje, s. 11.

<sup>3</sup> ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU, Franchising v České republice, s. 35.

*dlouhodobé smluvní ujednání mezi firmami různých zemí, které spojí jejich podnikání tak, že vzájemná závislost přispěje k dosažení jejich strategických cílů.“<sup>4</sup>*

Mezi jednotlivými typy forem strategických aliancí nacházíme právě franchising jako tzv. neúplnou licenci. Od klasického poskytování licencí se franchising odlišuje tím, že většinou neumožní cizí firmě vyrábět kompletní výrobek, dodává spíše jeho důležitou část a umožňuje užívání značky.

Strnad zmiňuje i další typy strategických aliancí, jako jsou například **joint venture** (společný podnik dvou či více zemí, jedna z nich je vždy domácí, společně budují novou firmu), **smluvní výroba** (firma zadává zahraniční firmě zakázku na výrobu, dodává nezbytné polotovary, provádí marketing a distribuci hotového produktu), nebo **smlouva o managementu** (nadmárodní zkušená firma řídí podnik v cizí zemi pro lokálního investora, poskytuje mu nezbytné know-how) a další.<sup>5</sup>

## 1.1 Historie franchisingu

Výrazy „franchisa“ (jako označení formy podnikání) a „franchising“ (jako označení podnikatelské činnosti pomocí tohoto systému) pocházejí sice z amerického hospodářského slovníku, ale původ mají ve středověké Francii. Za franchisu se tehdy podle České asociace franchisingu (ČAF) označovala privilegia udělovaná feudálem k výrobě, prodeji výrobků nebo provozování určitých obchodních činností.<sup>6</sup>

Jak uvádí Řezníčková, první vlna „moderních“ franchisových systémů přišla s počátkem industrializace. V roce 1860 společnost „Singer Sewing Machine Company“ povolila cestujícím prodejcům prodávat jejich šicí stroje na vlastní účet a pod vlastním jménem. Na počátku 20. století došlo v USA k mohutnému rozvoji automobilismu a cestování. Na principu franchisingu vznikaly sítě distributorů automobilů, provozovatelů čerpacích stanic, drugstorů a motelů. Po druhé světové válce se v USA franchising výrazně rozvíjel v oblasti služeb – hotelnictví, restaurační stravování (a to zejména v podobě „fastfood“

---

<sup>4</sup> STRNAD, P., KRAUSOVÁ, A., Mezinárodní marketing, s. 44.

<sup>5</sup> STRNAD, P., KRAUSOVÁ, A., Mezinárodní marketing, s. 46.

<sup>6</sup> ČAF, Franchising v České republice, s. 16.

restaurací, vznikl například světoznámý řetězec McDonald's<sup>7</sup>), často ve spojení s intenzivním využitím značek. Po ropné krizi v roce 1973 pomohl franchising vyřešit potíže mnoha jednotlivým vlastníkům malých a středních podniků a stal se populární metodou podnikání. Postupně se z USA začal šířit po celém světě, v Evropě je nejvýrazněji užíván v Německu, Francii, Velké Británii a v posledních letech i Itálii. V devadesátých letech 20. století postupně pronikla franchisová metoda podnikání i do zemí střední a východní Evropy.<sup>8</sup>

Franchising se aktuálně uplatňuje v nejrůznějších oblastech podnikání, zejména v maloobchodě, hotelnictví, v oblasti rychlého občerstvení, v provozování benzinových čerpadel apod. Ve většině případů se jedná o podnikatelské aktivity spojené s obchodním podnikáním. Méně často se setkáváme s tzv. průmyslovým franchisingem. V rámci průmyslového franchisingu je s udělením franšízy spojeno i právo vyrábět, obvykle se jedná o výrobu technologicky méně náročných výrobků (např. potravinářské výrobky, oděvy, obuv, ...).

## 1.2 Situace v ČR

Českými podnikateli byl franchising zprvu přijat příznivě, k jeho rozšíření však došlo až po roce 2000. Hlavní příčinou pomalého rozvoje franchisových konceptů u nás je nízká kapitálová vybavenost a úvěruschopnost zájemců o franchising. Rychlejšímu rozšiřování a uplatňování franchisingu bránila také nedostatečná znalost jeho fungování a tím i určitá nedůvěra k němu mezi podnikateli. Chyběla dostatečná nabídka a poptávka po odborných

---

<sup>7</sup> Zajímavostí "typicky amerického" konceptu McDonald's je, že u jeho zrodu stál Čech. Raymond Albert Kroc se narodil roku 1902 v rodině českého emigranta Aloise Kroce, pocházejícího z okolí Plzně. Ray Kroc v mládí vystřídal řadu profesí. Pracoval jako řidič sanitky, živil se také jako pianista v rozhlasu. Sedmáct let cestoval po celém území Spojených států jako prodejce přístrojů na výrobu mléčných koktejlů. V roce 1954 se seznámil se zajímavou restaurací v San Bernardinu v Kalifornii, kterou vlastnili bratři Dick a Mac McDonaldivi. Ray Kroc byl fascinován efektivností jejího provozu. Zalíbil se mu systém, kdy restaurace rychle a přitom kvalitně dokázala občerstvit velký počet zákazníků. Na rozdíl od tehdy populárních provozoven typu „drive-in“ zde byli zákazníci obsluhováni uvnitř provozovny. Ray Kroc začal s oběma bratry spolupracovat a s cílem vybudovat síť poboček po celém území Spojených států otevřel svou první restauraci MacDonald's v Illinois v USA. Později firmu od bratrů MacDonaldivých odkoupil za 2,7 milionu dolarů a věrný již zavedným principům zahájil obrovský rozmach tohoto světoznámého konceptu.

<sup>8</sup> ŘEZNIČKOVÁ, M., Franchising – podnikání pod cizím jménem, s. 1.



seminářích. Nebyl dostatek vhodné literatury a poradenských služeb se specializací na franchising.

V roce 2002 bylo v České republice v provozu přibližně 80 franchisových firem, z toho 55 mezinárodních. V roce 2008 u nás působilo již téměř 150 konceptů, které byly přímo franchisové nebo vykazovaly základní prvky franchisingu. K největšímu nárůstu došlo v maloobchodním prodeji a v oblasti služeb<sup>9</sup>.

## 1.2 Terminologie k tématu

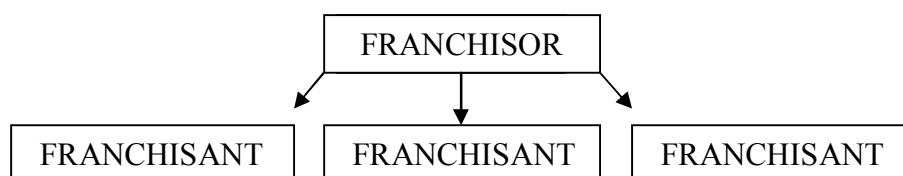
V předchozím textu již byly zmíněny některé ze základních výrazů bezprostředně se vztahujících k pojmu franchising, proto je vhodné užívané termíny podrobněji popsat a objasnit jejich význam.

- **Franchisingový systém** je systém distribuce a vzájemných obchodních vztahů, tvoří ho dvě strany.
- Na jedné straně stojí zakladatel systému – **franchisor** – představuje jádro tvořící koordinační centrum celého systému. Franchisor je původcem a majitelem podnikatelského nápadu. Tento podnikatelský nápad se nadále stává předmětem obchodu.
- Příjemcem franchisingu je **franchisant**. Je jím partner, který od franchisora kupuje nejen samotný výrobek, službu a technologii, ale zároveň s tím kompletní image firmy, ochrannou známku, firemní know-how. Stává se provozovatelem nebo majitelem franchisingové koncepce.
- **Franchisový balík** je soubor práv a povinností, které předává franchisor franchisantovi včetně obchodní značky, know how, manuálu, školení, standardů kvality, průběžného poradenství, controllingu, banchmarkingu a analýzy lokality. Jedná se tedy zároveň o balíček marketingových nástrojů.
- **Franchisa** je licence (právo) opravňující franchisanta k provozování odbytové koncepce franchisora, a to vlastním jménem a na vlastní účet.
- Za franchisový balík a licenci platí franchisant franchisorovi platby, tzv. **franchisové poplatky**.

---

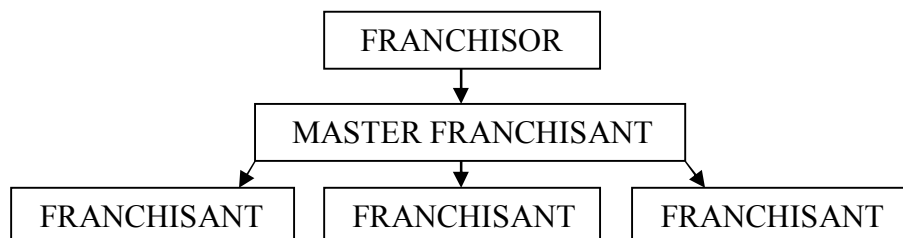
<sup>9</sup> ČAF, Členové [online]. ČAF, 2010 [cit. 2010-11-21].  
Dostupný z WWW: <<http://www.czech-franchise.cz/franchising/clenove>>.

- Obchodní a organizační propojení franchisora a všech jeho franchisantů koordinované a podporované prostřednictvím franchisové centrály se nazývá *franchisová síť*.
- *Franchisová smlouva* upravuje základní vztahy mezi franchisorem a franchisantem, má dlouhodobý charakter.
- *Národní franchising* je franchising uskutečňovaný mezi franchisorem a franchisantem z téhož státu (viz obrázek č. 1).
- Pokud franchising přesahuje území státu, je tedy provozován v mezinárodním měřítku, označuje se jako *master-franchising* (viz obrázek č. 2).



Zdroj: ŘEZNÍČKOVÁ, M., Franchising – podnikání pod cizím jménem, s. 13. Upraveno.

**Obr. 1: Národní franchising**



Zdroj: ŘEZNÍČKOVÁ, M., Franchising – podnikání pod cizím jménem, s. 13. Upraveno.

**Obr. 2: Master-franchising**

- *Master-franchisa* je franchisová licence pro území cizího státu (zpravidla pro celé území).
- *Master-franchisor* vlastní franchisový koncept určený ke sdílení do zahraničí prostřednictvím master-franchisy.
- *Master-franchisant* je tuzemský držitel franchisové licence udělované zahraničním franchisorem.

## 1.3 Franchising jako systém distribuce

Franchisingová forma prodeje je součástí firemní strategie. Podnik řeší otázku dalšího růstu. Vyústěním snahy menších či středních podnikatelů sdružit se v silnější, konkurenceschopnější uspořádání vznikají obchodní kooperace. V jejich rámci dochází k racionalizaci nákupu (nákupy za nižší ceny) i prodeje. Oproti tradičnímu distribučnímu systému, složenému ze samostatných nezávislých subjektů, jsou rozlišovány dva základní typy kooperací: vertikální a horizontální distribuční integrace.

### 1.3.1 Vertikální distribuční integrace

V rámci vertikální distribuční integrace fungují jednotlivé články jako jednotný systém, jsou centrálně řízeny, členové systému ztrácejí plnou nezávislost.

O tom, kdo bude dominantním činitelem, rozhoduje síla samotných členů distribučního kanálu. Vertikální integrace vzniká na principu sledujícím logistický pohyb zboží. Ke sdružování dochází směrem „dodavatel – odběratel“, a to ve stejném sortimentním zaměření.

Základní typy vertikálních systémů, jak je rozlišuje např. Foret a kol.:

**1) Korporační systém** představuje návaznost článků prodejní cesty, které jsou všechny součástí jedné firmy. Koordinace a řízení jednotlivých článků je účinné, ovšem systém je finančně náročný a vyžaduje velké investice (funguje např. u velkých obchodních firem, které si zřizují vlastní výrobní podniky – pohyb zboží jde od výrobce ke spotřebiteli). Příkladem jsou tzv. retailingové podniky, kde základem je velkoobchod, firma má vlastní maloobchodní síť a část zboží si sama dováží.

**2) Administrativní systém** je distribuční systém, který se podobá tradičnímu s nezávislými subjekty. Namísto dřívějšího konkludentního vztahu však převládá vzájemná spolupráce, která nevychází ze smlouvy, ale z velikosti síly nejsilnějšího článku a ostatní členové systému ho uznávají a respektují (nejčastěji to je výrobce nebo významná obchodní firma).

**3) Smluvní systém** je charakteristický tím, že spolupráce a koordinace jednotlivých článků v něm vzniká uzavřením obchodní smlouvy, která přesně vymezuje práva, povinnosti a odpovědnost členů. Jsou rozeznávány tři hlavní typy smluvních systémů:

- a) *Řetězce založené velkoobchodem* jsou smluvní systémy mezi velkoobchodem a maloobchodem, jejichž iniciátorem je velkoobchod a maloobchod se zavazuje odebírat určitý sortiment. Velkoobchod kromě zajištění dodávek poskytuje odbornou činnost (zadáva reklamu, tvoří cenovou politiku, rozhoduje o umístění a vzhledu prodejny). Tento řetězec umožňuje velkoobchodu zvyšovat objem prodeje; pro maloobchod znamená zabezpečení pravidelných dodávek, odborné pomoci a také užitek z image iniciátora kooperace.
- b) *Maloobchodní družstva* představují historicky nejstarší formu smluvní kooperace. Zde jsou iniciátorem maloobchodníci, sdružují se k provozování velkoobchodu nebo výrobní činnosti. Členové nakupují zboží prostřednictvím družstva, které také zajišťuje průzkum trhu, reklamu, účetnictví a odborné školení.
- c) *Franchising* je naopak nejmladší smluvní kooperací. Jeho podstatu a základní principy fungování popisuje podrobněji úvodní část první kapitoly této práce.<sup>10</sup>

Oproti ostatním formám obchodní integrace vykazuje **franchising** několik **charakteristických znaků**:

- Jde o prodej a koupi licence na podnikání po určitou dobu, v určené geografické oblasti, pod názvem poskytovatele a s použitím jeho ochranných známek a loga.
- Předmětem uzavřené franchisingové smlouvy je obchodní činnost nebo poskytování služby, která již byla vyzkoušena a testována na trhu.
- Franchisor poskytuje franchisantovi komplexní podnikatelský koncept, který umožňuje provozování dané činnosti. Předaný koncept obsahuje manuál, tedy jakýsi návod, který je nabyvatel povinen přesně dodržovat. Týká se to i detailních bodů činnosti, např. v oblasti rychlého občerstvení musí franchisant dbát na dodržování tajných receptur, specifikujících veškeré přísady, suroviny a postupy, stejně jako na vzhled prostředí, kde se občerstvení prodává.

---

<sup>10</sup> FORET, M. a kol., Marketing, s. 121.

- Poskytovatel zajišťuje příjemci poradenské, propagační a další podpůrné služby.
- Franchisant za právo užívání cizí obchodní metody platí vstupní poplatek a nadále pravidelně určitou částku stanovenou buď paušálně, nebo jako procento z obrátu.
- Poskytovatel franchise se sice účastní rozjezdu a dalšího fungování podniku nabyvatele, ale vlastníkem je franchisant (příjemce licence). Ten podniká na své vlastní riziko, zpravidla však bývá smluvně zakotveno franchisorovo přednostní právo na odkoupení podniku nebo schválení jiného kupce.<sup>11</sup>

### 1.3.2 Horizontální distribuční integrace

Zde dochází ke spolupráci obchodních firem ve stejné úrovni logistického pohybu zboží v určité lokalitě s cílem zvýšit přitažlivost prodejního místa, zvýšit prodej ve své jednotce a snížit náklady.

Maloobchodníci mohou vytvářet tzv. nákupní centra, komplexy obchodů s různými vlastníky. V praxi se často budují na okrajích měst, v místech s dobrou dopravní obslužností, součástí bývá velká parkovací plocha. Zapojené firmy se společně podílejí na nákladech na reklamu a údržbu obchodních prostor.

## 1.4 Hlediska členění franchisingu

Franchising je marketingová metoda distribuce výrobků, služeb a technologií, klasifikovatelná podrobněji na dílčí druhy dle několika kritérií, která jsou v teoretické rovině použitelná pro definici franchisingu.

Rozlišení druhů franchisingu podle Řezníčkové<sup>12</sup> je znázorněno v tabulce č. 1.

Vzhledem k tomu, že se jedná o rozvíjející se odbytový systém, je pravděpodobné, že výčet uvedených dělicích hledisek bude nadále stoupat.

<sup>11</sup> ŘEZNÍČKOVÁ, M., Franchising – podnikání pod cizím jménem, s. 8-11.

<sup>12</sup> ŘEZNÍČKOVÁ, M., Franchising – podnikání pod cizím jménem, s. 11-12.

**Tab. 1: Členění franchisingu dle jednotlivých hledisek**

| Hledisko                           | Druh franchisingu   | Detailnější charakteristika  |
|------------------------------------|---|--|
| <b>Historické</b>                  | <i>Výrobkový franchising</i>  | Povolení se udílí na prodej konkrétních značkových výrobků (- historicky starší než podnikatelský franchising) |
|                                    | <i>Podnikatelský franchising</i><br>(též nazýván jako odbytový franchising) | Prodej podnikatelského konceptu "na klíč", prodej licence včetně franchisingového balíku                       |
| <b>Předmětové</b>                  | <i>Průmyslový franchising</i>   | Udělení povolení na licenční výrobu výrobků a jejich prodej pod ochrannou známkou franchisora                  |
|                                    | <i>Distribuční franchising</i>  | Prodej výrobků ve franchisovém obchodě, který nese označení franchisora  |
|                                    | <i>Franchising služeb</i><br>(nebo také servisní franchising)               | Poskytování služeb pod značkou franchisora   |
|                                    | <i>Velkoobchodní franchising</i>  | Franchisant distribuuje franchisorovy výrobky maloobchodníkům, nikoli konečnému spotřebiteli                   |
| <b>Dle osoby příjemce</b>          | <i>Franchising mezi fyzickými osobami</i>                                   | Zúčastněné strany podnikají jako fyzické osoby   |
|                                    | <i>Franchising mezi právnickými osobami</i>                                 | Zúčastněné strany podnikají jako právnické osoby   |
|                                    | <i>Smišený franchising</i>  | Zúčastněné strany jsou právnické i fyzické osoby   |
| <b>Dle vertikálního členění</b>    | <i>Jednostupňový franchising</i>  | Franchising je poskytován pouze franchisantům na stejné úrovni   |
|                                    | <i>Vícestupňový franchising</i>   | Existuje zde více úrovní franchisantů  |
| <b>Dle vztahu ke třetím osobám</b> | <i>Master franchising</i>   | Franchisant získá právo poskytovat franchisu i dalším franchisantům  |
|                                    | <i>Jednoduchý franchising</i>   | Franchisant není oprávněn poskytovat franchisu dalším franchisantům  |
| <b>Teritoriální</b>                | <i>Národní franchising</i>  | Franchising poskytován v rámci jednoho státu   |
|                                    | <i>Mezinárodní franchising</i>  | Franchising poskytován do jiného státu   |
| <b>Dle výlučnosti</b>              | <i>Minifranchising</i>  | Prodej exkluzivních výrobků franchisantem pouze na předem určeném území  |
|                                    | <i>Franchising běžného sortimentu</i>                                       | Franchising se týká běžného sortimentu výrobků   |

Zdroj: ŘEZNIČKOVÁ, M., Franchising – podnikání pod cizím jménem, s. 11, 12.

Zmiňuje-li se odborná literatura o dvou základních formách franchisingu, jedná se zpravidla o rozlišení tohoto systému z hlediska historického, tj. na franchising výrobkový a podnikatelský. Příkladem výrobkového franchisingu je např. celosvětová síť plnění Coca-cola. Znak podnikatelského franchisingu nese např. koncept značkových restaurací a hospod Pivovaru Staropramen, pro zákazníky známý pod názvem „Potrefená husa“.

## 2 Výhody a nevýhody franchisingu

Samotný systém franchisingu s sebou nese dle Jakubíkové několik základních výhod, jež spočívají především ve funkčnosti řetězce malých organizací vedených kvalifikovanými manažery, kteří se specializují na jednotlivé aspekty podnikání a dokáží vytvořit průměrný zisk bez podstoupení vysokého kapitálového rizika.<sup>13</sup>

Na detailnější klady a zápory franchisingového systému lze v základu pohlížet dle několika hodnotících úhlů pohledu. Prvním z nich jsou zúčastněné strany, tedy franchisor, franchisant a v důsledku jejich spolupráce i konečný spotřebitel. Dalším kritériem hodnocení může být celkový efekt franchisingu odrážející se v národním hospodářství.

### 2.1 Výhody a nevýhody pro subjekty franchisingu

Běžným důvodem, proč se někteří podnikatelé rozhodují pro franchisingové partnerství, bývá potřeba co možná nejefektivněji a nejrychleji expandovat na trh. Příjemci franchisy do vybudování „své“ pobočky investují svůj kapitál, čas a zejména své podnikatelské úsilí. Z dřívějších distributorů se stávají odběratelé, kteří na sebe přebírají část nároků na financování řetězce. Franchisor se ve svém vlastním zájmu o franchisanty dobře stará, protože úspěch příjemců franchisy je součástí jeho vlastního úspěchu.

Struktura organizace franchisové sítě se zakládá na dělbě práce. Franchisor řeší systémové a strategické úkoly, franchisanti se věnují operativním záležitostem. Kupříkladu franchisor se nemusí zabývat personálními otázkami zaměstnanců příjemce konceptu, tím je umožněno fungování v rámci štihlejší ústřední organizační struktury.

Nejčastěji zmiňované výhody franchisového partnerství na straně **franchisora** jsou:

- rychlejší expanze a vstup na nové trhy,
- jistější a rychlejší odbyt,
- kontrola nad celou distribuční cestou,
- možnost zajištění potřebné kvality výrobků, služeb a technologií,
- postupný nárůst marketingové síly obchodní značky,

---

<sup>13</sup> JAKUBÍKOVÁ, D., Franchising, s. 43.

- získání výhodnější pozice na trhu,
- snazší přístup k informacím o trhu.

Naopak mezi zvažované nevýhody poskytovatele franchisy bezpochyby patří:

- vyšší investice do budování efektivního franchisového systému,
- vynaložení značného podnikatelského úsilí, časová náročnost,
- utváření, prověřování a následné - do jisté míry riskantní - poskytování vlastního know-how,
- riziko, že se z franchisanta po určitém čase stane významná konkurence (v praxi se stává, že franchisant po nějaké době získá dojem, že mu jeho franchisor už není schopen předat žádné podstatné nové poznatky a tudíž pro něj už není přínosem. Ve snaze oprostít se od povinnosti pravidelných plateb franchisových poplatků pak neprodlouží smlouvu a v dané oblasti podnikání vybuduje konkurenční podnik),
- nemožnost řídit provozovny jako své vlastní,
- poskytnutí svého dobrého jména a značky s rizikem, že obojí může být franchisantem poškozeno,
- nutnost pravidelné kontroly franchisanta, a to s použitím citlivého přístupu, tolerance a empatie.

Stejně jako pro franchisora, existují výhody a nevýhody plynoucí z tohoto způsobu podnikání i pro **franchisanta**. Mezi výhodné aspekty přijetí franchisy patří:

- možnost pro obvykle malého a nepříliš zkušeného podnikatele získat „propůjčené“ jméno a zavedenou značku,
- podnikání pod vlastním jménem a na svůj účet, aktivní seberealizace,
- výrazně snížené riziko podnikání,
- provozní podpora poskytovatele, předem získané know-how a ucelený podnikatelský koncept,
- obvykle možnost výhodnějších nákupů od franchisora i od ostatních dodavatelů,
- v některých případech snazší přístup k úvěrům, leasingům a pojištění,
- nižší náklady než při rozjezdu vlastního nového podnikatelského konceptu.

Jako nežádoucí body franchisingového partnerství z pohledu franchisanta bývají zmiňovány následující:

- určitá závislost na poskytovateli franchisy, jeho úspěchu i neúspěchu,



- nesnadný odchod z řetězce,
- nižší samostatnost, podřízení se jednotlivým pokynům, omezením, kontrole a standardům kvality, které nastavuje franchisor,
- finanční náklady při zakoupení licence a následné pravidelné franchisingové poplatky.

Pokud by franchising ve svém konečném důsledku nepřinášel výhody spotřebitelům, neměl by jako forma podnikání význam a ani naději na úspěch. Nejzřetelnějšími přínosy na straně **spotřebitelů** jsou:

- garance kvality, stanovený standard dosažitelný ve všech provozovnách,
- široká dostupnost výrobku či služby díky postupnému zasítování trhu,
- garance maximálních cen, které určuje poskytovatel licence,
- přehlednost a uniformita jednotlivých provozoven, zákazník zná nabídku, snadno se orientuje,
- zvyšování kvality zboží a služeb konkurentů v rámci snahy o udržení tržního podílu.

I spotřebitel však může v souvislosti s franchisingem hovořit o negativních dopadech:

- snížený počet konkurentů franchisingového řetězce, někteří neuspějí v hospodářské soutěži a opouštějí trh,
- rostoucí ceny v lokalitách, kde mají provozovny místní exkluzivitu a mohou stanovovat vlastní cenu,
- omezení různorodosti dostupných výrobků a služeb v oblastech, kde vlivem franchisingu došlo k potlačení konkurence,
- omezení variability služeb způsobené povinností franchisanta dodržovat podmínky stanovené franchisingovou smlouvou.

Každý potenciální zájemce o franchisingové podnikání by měl velmi pečlivě zvážit všechna pro a proti takového rozhodnutí a zohlednit zároveň svá očekávání. Nikoli v horizontu měsíců, ale let. Základem je správný výběr budoucího partnera a nastavení vzájemné komunikace.

## 2.2 Vliv franchisingu na národní hospodářství

Franchising s sebou nese výhody a nevýhody pouze pro oba franchisingové partnery a konečné spotřebitele, ale i pro společnost a národní ekonomiku. Tyto vlivy jsou souhrnně označovány jako *makroekonomické výhody a rizika franchisingu*. Ve své publikaci na ně upozorňuje autorka Řezníčková<sup>14</sup>.

Kladným přínosem je bezpochyby tvorba nových samostatných a zároveň udržení stávajících podniků, a tím i pracovních míst. Franchising napomáhá urychlení restrukturalizace hospodářství, produktivnějšímu a hospodárnějšímu využití lidských a podnikových faktorů. Franchisingové systémy na trhu nabízejí dobré, kvalitní a osvědčené výrobky, služby nebo technologie, které jsou chráněné ochrannou známkou.

Riziko lze spatřovat do určité míry v nebezpečí monopolizace trhu některých výrobků a služeb expandujícím franchisingovým řetězcem. Tato problematika se týká především otázek ochrany hospodářské soutěže, exkluzivity a cenové tvorby. Podle informací České asociace franchisingu poskytla Evropská unie v oblasti stanovování cen franchisovým řetězcům výjimku, a tak se z nich stal kartel „*pro spotřebitele přátelský*“. Tato výjimka platí pouze do 1. června 2011, po tomto datu již nebude moci franchisor svým franchisantům určit jinou než maximální cenu.<sup>15</sup>

Zajímavé jsou výsledky franchisových podniků z období **ekonomické recese**.

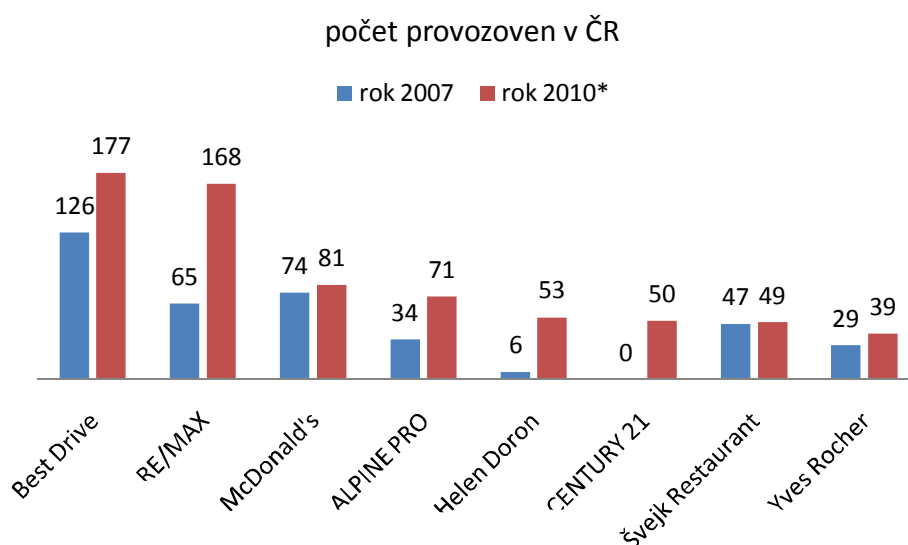
Dle údajů ČAF vykazují domácí i zahraniční statistiky **výraznější stabilitu u franchisových systémů** ve srovnání se samostatným podnikáním. Největší franchisové sítě (tj. sítě s největším počtem provozoven) působící v České republice zaznamenaly úspěšný rozvoj i v období ekonomické krize. Celkově osm zástupců, představujících nejpočetnější franchisové sítě u nás, se v druhé polovině roku 2010 mohlo pyšnit téměř dvojnásobným údajem počtu provozoven oproti roku 2007.<sup>16</sup> Vývoj je zachycen na obrázku č. 3.

---

<sup>14</sup> ŘEZNÍČKOVÁ, M., Franchising – podnikání pod cizím jménem, s. 18-21.

<sup>15</sup> ČAF, Franchising v České republice, s. 61.

<sup>16</sup> JURÁŠKOVÁ, H., Růst největších franchisových systémů [online]. ČAF, 2010 [cit. 2010-11-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.czech-franchise.cz/aktualita/341>>.



\*) údaje z 1. pol. r. 2010

Zdroj: JURÁŠKOVÁ, H., Růst největších franchisových systémů [online]. ČAF, 2010 [cit. 2010-11-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.czech-franchise.cz/aktualita/341>>. Upraveno do grafu.

### ***Obr. 3: Růst největších franchisových systémů v období ekonomické recese***

K největšímu nárůstu došlo v oblasti realit, kupříkladu realitní síť REMAX navýšila v letech 2007 až 2010 počet svých provozoven z původních 65 na 168.

## **2.3 Finanční aspekty franchisingu**

Podnikatelé mohou na franchisingový systém nahlížet hned v několika souvislostech. Kromě jeho chápání jako nástroje firemní strategie, je třeba zmínit jeho úzkou vazbu na finanční řízení podniku, proto o něm lze hovořit i jako o nástroji financování.

### **2.3.1 Finanční hlediska z pohledu poskytovatele a příjemce**

Vznik franchisového systému iniciuje poskytovatel licence. Obvykle za tímto krokem stojí snaha úspěšné firmy rychle expandovat za podmínek, které pro něj budou výhodnější než tradiční metody růstu formou vlastní výstavby. Lze se domnívat, že z těchto základních finančních hledisek budou franchisové systémy vhodné více pro poskytovatele než pro jejich příjemce. **Franchisor** nemusí investovat další významné finanční zdroje, v tomto

případě vkládá vlastní kapitál franchisant, který na sebe přijímá úvěry, a tím uspoří úvěrovou kapacitu franchisora.

Franchisor při vývoji svého konceptu investuje zejména do průzkumu trhu, reklamy, výběru, získání a vzdělávání vhodných příjemců a jejich následné podpory.

Finanční nároky na **příjemce franchisingu** jsou v počátcích nezanedbatelné. V nejjednodušším případě platí poskytovateli:

- jednorázový vstupní poplatek (licenci),
- průběžné poplatky při pokračování spolupráce,
- sjednané poplatky za konkrétní výkony (reklama apod.),
- nájem, pokud užívá nemovitost franchisora.

Jednotlivé franchisové koncepty představují různé výše kapitálové náročnosti, zájemce o licenci musí na samém počátku řešit klíčovou otázku financování. Jak již bylo zmíněno, rozvoj franchisingu v České republice byl, a stále je do jisté míry brzděn problémy spojenými se získáváním potřebných finančních prostředků na straně franchisových příjemců.

Existuje několik běžně používaných typů finančních zdrojů, které franchisanti v praxi využívají, ČAF na svých internetových stránkách zmiňuje následující:

- bankovní úvěry,
- půjčky z privátních zdrojů,
- státní programy podpory pro malé a střední podnikatele,
- finanční nebo strategický partner,
- leasing,
- faktoring, forfaiting,
- dodavatelské úvěry,
- Venture Capital,
- strukturální fondy EU.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> ČAF, Financování franchisingu [online]. ČAF, 2010 [cit. 2010-11-20].  
Dostupný z WWW: <<http://www.czech-franchise.cz/franchising/financovani-franchisingu/>>.

Lze předpokládat, že poskytovatel finančních zdrojů bude pro zvážení půjčky vyžadovat zejména komplexní, realistický a kvalitně zpracovaný podnikatelský plán, který musí mimo jiné obsahovat podnikatelský záměr, strategii pro dosažení stanovených cílů, analýzy tržního prostředí a konkurence ad.

### 2.3.2 Banky a franchising

Základním a rozhodujícím zdrojem financování franchisingového podnikání by měl být dle ČAF interní vlastní kapitál, tzn. nerozdělený zisk minulých let, fondy ze zisku a odpisy. V případě nově vzniklého subjektu jím bude vlastní vklad podnikatele. Ten ale zejména u expandujícího franchisora, nebo naopak čerstvého franchisanta zařizujícího právě vznikající provozovnu, nemusí být dostatečný, a proto podnikatelé volí formu financování z cizích zdrojů, převážně dlouhodobých a krátkodobých úvěrů.<sup>18</sup>

Příkladem dlouhodobého úvěru může být hypoteční úvěr použitý k nákupu nemovitosti pro zřízení franchisové provozovny. Krátkodobé bankovní úvěry jsou zpravidla omezeny na financování provozního kapitálu, pro financování pořízení dlouhodobého majetku je lze použít pouze dočasně, a to jako překlenovací úvěr před vyřízením dlouhodobého úvěru.

ČAF, stejně jako i další franchisingová sdružení, ve svých informačních materiálech zmiňují až šestkrát vyšší úspěšnost a stabilitu členů franchisových sítí oproti samostatným formám podnikání. Proto je také v zahraničí běžné, že banky franchising zohledňují, a zejména pak příjemci franchisy mají při žádosti o úvěr zvýhodněnou pozici, jsou totiž považováni za součást ověřeného a úspěšně fungujícího podnikatelského konceptu.

Speciální program určený pro financování podnikatelských potřeb v rámci franchisingu na českém trhu donedávna nabízela Komerční banka. Program byl využitelný pro obě zúčastněné strany, tedy pro franchisanty i franchisory. V současné době tuto službu již neposkytuje (jak je patrné z tabulky č. 2), stále však zohledňuje příslušnost podnikatele

---

<sup>18</sup> ČAF, Financování franchisingu [online]. ČAF, 2010 [cit. 2010-11-20].  
Dostupný z WWW: <<http://www.czech-franchise.cz/franchising/financovani-franchisingu/>>.

k některé ze zavedených značek. Podobný přístup praktikuje na českém trhu také Raiffeisenbank.<sup>19</sup>

**Tab. 2: Postoj finančních ústavů v ČR k franchisingu**

| České banky a franchising |                                   |  |   |
|---------------------------|-----------------------------------|--|---|
| finanční ústav            | speciální produkt pro franchising | zohledňuje franchising při posouzení úvěru | buduje vlastní pobočky na principu franchisingu |
| ČSOB                      | NE                                | NE   | NE  |
| Česká spořitelna          | NE                                | NE   | NE  |
| Komerční banka            | NE                                | ANO  | NE  |
| Raiffeisenbank            | NE                                | ANO  | NE  |
| Unicredit Bank            | NE                                | NE   | ANO   |
| Volksbank                 | NE                                | NE   | NE  |

Zdroj: ČAF, Výhodnější financování franšízy? [online]. ČAF, 2010 [cit. 2010-11-20]. Dostupný z WWW: < <http://www.czech-franchise.cz/store/denik.pdf>.

V současnosti žádná z bank v ČR nenabízí zvýhodněné produkty určené speciálně pro franchisingovou formu podnikání.

### 2.3.3 Franchisingové poplatky

Nezanedbatelnou finanční zátěž pro příjemce franchisingu představují poplatky. Existují dva základní druhy franchisingových poplatků.

**Vstupní poplatek** je splatný po podepsání smlouvy, je vyjádřením koupě licence a franchisingového balíčku, dále pak **poplatky průběžné**, s pravidelnou splatností.

Neexistuje žádný konkrétní postup ke stanovení jejich výše, při jejich kalkulaci franchisor zvažuje povahu a rozsah služeb, které svému franchisantovi bude poskytovat. Franchisor analyzuje rentabilitu zamýšleného projektu a s ohledem na předpokládané náklady a výši investice určí velikost pravidelně splatných plateb. Ty mohou být vyjádřeny buď jako procento z obrátu nebo v absolutní hodnotě. Někteří poskytovatelé licencí uvádějí výši

<sup>19</sup> ČAF, Výhodnější financování franšízy? [online]. ČAF, 2010 [cit. 2010-11-20]. Dostupný z WWW: < <http://www.czech-franchise.cz/store/denik.pdf>.

poplatků zcela veřejně, jiní až při osobním jednání se zájemcem. Jejich výše se obecně pohybuje od jednoho do sedmi procent z hrubého obrátu.

Franchisingové smlouvy mohou obsahovat také povinnost placení tzv. poplatků za zvláštní služby, které kryjí zejména náklady na reklamu. U hotelových řetězců je zase obvyklé podílení se na části nákladů za vnitřní komunikační síť.

Kromě poplatků, produktu a způsobu distribuce franchisor zpravidla určuje i cenu produktu, proto lze tvrdit, že franchisové sítě fungují jako jakýsi cenový kartel, a to až do vypršení platnosti již zmíněné výjimky poskytnuté Evropskou unií. Později už bude franchisorovi umožněno pouze stanovení maximální ceny.

### 3 Organizace a legislativa

Na úrovni jednotlivých států byly založeny útvary sdružující franchisory a franchisanty, jejichž hlavní náplní je zejména podpora franchisového podnikání nejrůznějšími způsoby. Ve většině evropských právních řádů nenalezneme explicitní úpravu franchisingové smlouvy, zatímco USA, Kanada nebo např. Brazílie zavedla v oblasti franchisingu speciální zákony. Zmíněná skutečnost vytváří potřebu dostatečné odborné informační základny, kterou si tyto organizace, souhrnně označované jako franchisové svazy, kladou za cíl poskytovat.

#### 3.1 Franchisingové asociace Evropské unie

Nejpočetnějším franchisovým svazem v Evropské unii je francouzský franchisový svaz, dále pak franchisový svaz z Velké Británie a Itálie.

V roce 1972 založily evropské franchisové svazy **Evropskou franchisovou federaci** (*European Franchise Federation – EFF*) se sídlem v Bruselu. EFF je plně nezávislá na institucích Evropské unie. Základním úkolem této organizace je monitorování legislativních návrhů iniciovaných Evropskou komisí, jakožto významného kontrolního orgánu soutěžního prostředí v Evropě. Jako své dílčí cíle EFF uvádí celosvětovou propagaci a prezentaci franchisingu, jeho ochranu, podporu a rozvoj v rámci EU, dále pak reprezentování zájmů franchisingových řetězců v mezinárodních organizacích, jako je Evropský parlament nebo evropská komise. EFF rovněž stojí u zrodu etického kodexu pro franchising.<sup>20</sup>

**Evropský kodex etiky franchisingu**<sup>21</sup> (*European Code of Ethics for Franchising*, dále již jen Etický kodex) vznikl ve spolupráci EFF s národními franchisingovými svazy. Jedná se o významný právní pramen franchisingového systému, který obsahuje souhrn základních zásad a pravidel pro franchisingové subjekty na území EU. Kodex sice není právně závazný, jeho ustanovení však v praxi používají významné autority. K tomu z velké míry

---

<sup>20</sup> EFF, Presenting the Federation [online]. EFF, 2010 [cit. 2010-11-19].

Dostupný z WWW: < <http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique2>.

<sup>21</sup> Viz Příloha A.



přispívá fakt, že významné asociace franchisingu fungující na národních úrovních podmiňují členství dodržováním jeho pravidel. Etický kodex částečně eliminuje znevýhodnění českých poskytovatelů a příjemců franchisy, kteří na rozdíl od zemí s hlubší tradicí franchisingového podnikání nemohou využívat ustálených a v praxi prověřených pravidel tohoto způsobu podnikání. V kodexu jsou obsaženy některé z obvyklých náležitostí franchisingových smluv.

Jeho česká verze doslovně přejímá původní znění z roku 1972 a plní úlohu určitého vodítka pro tuzemské podnikatele.

## 3.2 Organizace v České republice

V současné době fungují na území České republiky dvě významná sdružení podporující oblast franchisingového podnikání. Ačkoli mají obě stejný záměr, tj. poskytovat odborné informace, podporovat a napomáhat rozvoji franchisingu u nás, liší se způsobem, jakým tuto službu zájemcům poskytují.

### 3.2.1 Česká asociace franchisingu

Nejznámější franchisingovou organizací u nás je **Česká asociace franchisingu**. Založena byla roku 1993 jako nezisková profesní organizace sdružující na národní úrovni poskytovatele franchisingu a odborníky zabývající se danou problematikou, např. v oblasti práva nebo poradenství. Jejími členy jsou nejen velké, známé mezinárodní systémy, ale i menší tuzemské franchisové koncepty. Hlavním avizovaným posláním asociace je reprezentování franchisové formy podnikání, odborná garance a poskytování informací o podstatě a významu franchisingu veřejnosti.<sup>22</sup>

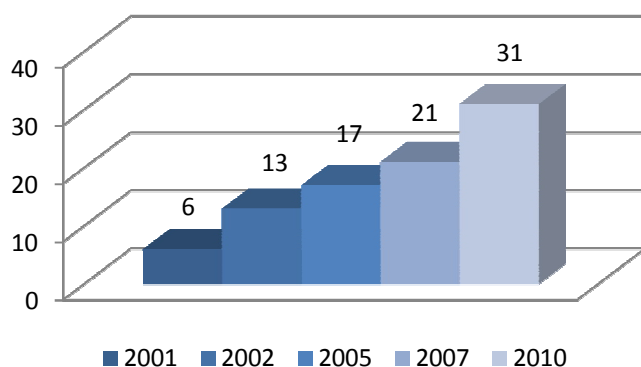
Členem ČAF se na základě stanov asociace může stát fyzická i právnická osoba. Zájemce o členství v asociaci se zavazuje k dodržování členských stanov a k plnění podmínek plynoucích z Etického kodexu franchisingu. Dále pak musí vyhovět kritériím přijímacího řádu ČAF, následně se účastnit aktivit asociace, akceptovat usnesení a rozhodnutí orgánů

---

<sup>22</sup> ČAF, Franchising v České republice, s. 6.

ČAF a zaplatit členský příspěvek. ČAF rozlišuje členy na řádné, mimořádné a přidružené. **Řádným členem** se může stát kterýkoliv tuzemský podnikatelský subjekt, který v České republice již nejméně po dobu jednoho roku úspěšně aplikuje franchising jako odbytový systém a má nejméně dva nájemce franchisové licence, anebo je pro území České republiky držitelem master-franchise licence renomované franchisingové společnosti. Za **mimořádného člena** ČAF může být přijat podnikatel, který hodlá ve svém podnikání franchising zavést jako odbytový systém, či zahraniční podnikatel, který hodlá v České republice podnikat a ve svém podnikání aplikovat formu franchisingu. Mimořádným členem ČAF mohou být také osoby, které zatím nesplnily veškeré předpoklady k přijetí do řádného členství. **Přidruženými členy** asociace mohou být právnické a fyzické osoby a instituce (tuzemské i zahraniční), které chtějí aktivně podporovat činnost ČAF.

V druhé polovině roku 2010 evidovala ČAF 31 řádných členů, 1 mimořádného člena a 4 přidružené členy.<sup>23</sup> Mezi nejstarší řádné členy patří společnosti „McDonald’s ČR, spol. s r.o.“ (členem od roku 1993) a „OBI Česká republika, spol. s r.o.“ (členem od roku 1994). Počet řádných členů asociace má od jejího vzniku stoupající charakter (viz obrázek č. 4), ovšem složení členů není neměnné. Někteří své členství v asociaci ukončili.<sup>24</sup>



Zdroj: ČAF, Členové [online]. ČAF, 2010 [cit. 2010-11-21].

Dostupný z WWW: < <http://www.czech-franchise.cz/franchising/clenove>. Upraveno do grafu.

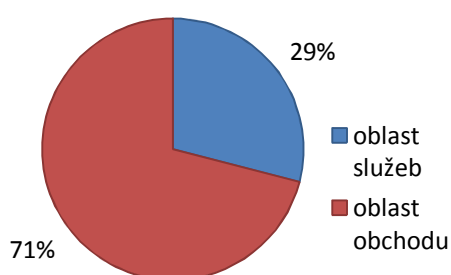
**Obr. 4: Počet řádných členů ČAF v letech 2001 - 2010**

<sup>23</sup> ČAF, Členové [online]. ČAF, 2010 [cit. 2010-11-21].

Dostupný z WWW: < <http://www.czech-franchise.cz/franchising/clenove>.

<sup>24</sup> Například síť obchodů s potravinovými doplňky Vitaland v reakci na finanční krizi, která se projevila klesajícími tržbami, ukončila po roce své členství. Zatím není pravděpodobně rozhodnuto, zda odstoupení od rozvoje sítě prostřednictvím franchisingu je dočasné nebo trvalé.

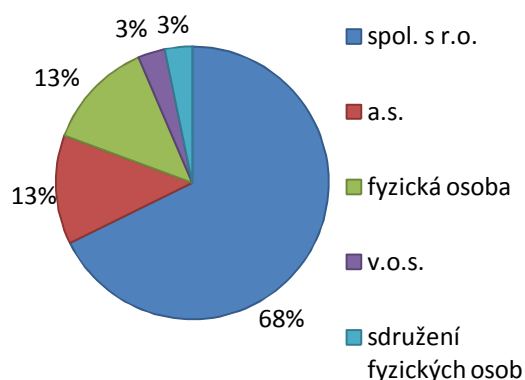
Řádnými členy asociace jsou společnosti z oblasti služeb (školy, servisy, relaxační salony, kadeřnictví, poradenství, zprostředkovatelské agentury, cestování, pojištění, půjčovny, ...) nebo oblasti obchodu (oděvy, parfumerie, elektrospotřebiče, hobbymarkety, potraviny, módní doplňky, šperky, nábytek, sportovní potřeby, čerpací stanice PHM, ...). Nejrozšířenějším oborem, kde se uplatňuje franchising, je gastronomie. Z obrázku č. 5 je patrná současná převaha společností poskytujících služby. Z hlediska právní formy podnikání mají početní většinu společnosti s ručením omezením (viz obrázek č. 6.).



Zdroj: ČAF, Členové [online]. ČAF, 2010 [cit. 2010-11-21].

Dostupný z WWW: <<http://www.czech-franchise.cz/franchising/clenove>. Upraveno do grafu.

**Obr. 5: Řádní členové ČAF – rozdělení dle oblastí činnosti**



Zdroj: ČAF, Členové [online]. ČAF, 2010 [cit. 2010-11-21].

Dostupný z WWW: <<http://www.czech-franchise.cz/franchising/clenove>. Upraveno do grafu.

**Obr. 6: Řádní členové ČAF – rozdělení dle právní formy**

Česká asociace franchisingu je členem Evropské franchisové federace, čímž vytváří v dané oblasti v České republice podmínky pro udržování kroku s evropskými trendy.

V roce 2007 zahájila při České asociaci franchisingu svou činnost **Akademie franchisingu**. Jejím cílem je příprava franchisových specialistů, kteří budou schopni profesionálně řídit franchisové koncepty a pomáhat vyvíjet či zdokonalovat stávající systémy.

### 3.2.2 Český institut pro franchising

Další významnou organizací, která v České republice pečuje o rozvoj franchisingových systémů a informuje laickou i odbornou veřejnost o záležitostech dané problematiky, je **Český institut pro franchising (ČIF)**.

*„Český institut pro franchising (ČIF) vznikl proto, aby co nejvíce podnikatelů, zejména těch menších, mohlo tuto po celém světě osvědčenou metodu podnikání snadno poznat, dobře pochopit a rychle použít.“*<sup>25</sup> Těmito slovy prezentuje význam institutu jeho ředitel RNDr. Jaroslav Tamchyna. Český institut pro franchising je zaměřen na podporu malých a středních podniků a živnostníků, ale potřebné služby nabízí i velkým podnikům a obchodním sítím. Franchisingové komunitě poskytuje základnu pro vzájemné osobní setkávání a výměnu zkušeností a názorů.

Nedílnou součástí institutu je tzv. **Franchise Club**. Konají se v něm pravidelné tematické klubové večery, jichž se účastní hosté převážně z řad majitelů a vrcholových manažerů společností, které franchising úspěšně používají, nebo těch, které se na tuto moderní a efektivní formu podnikání teprve připravují nebo se o ni zajímají. Nechybějí ani manažeři bank, leasingových, pojišťovacích a realitních společností, právníci a poradci, patentoví poradci, odborníci z odborných a výzkumných organizací a reklamních agentur, designéři, zástupci obchodních komor a ambasad, studenti a učitelé vysokých a středních škol, úředníci z ministerstev a státních institucí. Častými hosty klubu jsou novináři, kteří se o franchising nebo jednotlivá dílčí témata zajímají. V klubu se setkávají zástupci velkých českých i nadnárodních společností s malými podnikateli, nežrádka se objevují i hosté ze

---

<sup>25</sup> ČIF, O nás [online]. ČIF, 2010 [cit. 2010-11-21].  
Dostupný z WWW: <<http://www.ifranchising.cz/o-nas.php/>.

zahraničí. Diskusní večery takto fungují už více než pět let, organizátoři do nich zvou zajímavé podnikatelské a manažerské osobnosti, zejména ty, které jsou zajímavé pro české franchisové podnikání. Představeny bývají jejich podnikatelské vize a koncepce, zkušenosti a „recepty“ na úspěch.<sup>26</sup>

### 3.3 Právní úprava franchisingu

Podnikání formou franchisingu je v současném právním řádu České republiky zachyceno poněkud neurčitě. Na jednu stranu totiž neobsahuje úpravu, která by se franchisingu výslovně týkala nebo aktivně přispívala k jeho rozvoji, na druhou stranu tomuto rozvoji nikterak nebrání.

Základním právním předpisem pro franchising, upravujícím vztahy mezi zúčastněnými stranami, je **obchodní zákoník**, kterým se řídí i **franchisingová smlouva**.

Uzavření franchisingové smlouvy je dvoustranný právní úkon, úmluva mezi dvěma právně i ekonomicky samostatnými subjekty. Je to typ tzv. nepojmenované (inominátní) smlouvy, která v sobě zahrnuje kombinaci prvků různých smluvních typů a zasahuje do řady právních oblastí. Nejčastěji obsahuje prvky smlouvy licenční, smlouvy o využití know-how, nájemní smlouvy, leasingové smlouvy a smlouvy o obchodním zastoupení. Stejně jako u samotného pojmu „franchising“ lze v odborné literatuře nalézt hned několik citovaných definic, tak i franchisingová smlouva bývá charakterizována více způsoby. Ve své publikaci uvádí Řezníčková definici: „*Franchisingová smlouva je označením oboustranných závazků v rámci dlouhodobých vztahů franchisora a franchisanta, samostatných podnikatelů, za dohodnutou odměnu poskytovat služby, prodávat zboží pod určitým obchodním jménem, ochrannou známkou, využívat franchisorova průmyslová práva, jakož i jeho technické a průmyslové zkušenosti a v neposlední řadě rozvíjet organizační a reklamní systém, při kterém franchisor poskytuje franchisantovi radu, pomoc a vykonává nad jeho podnikáním kontrolu.*“<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> ČIF, Aktivita [online]. ČIF, 2010 [cit. 2010-11-21].

Dostupný z WWW: <http://www.ifranchising.cz/aktivita.php>.

<sup>27</sup> ŘEZNÍČKOVÁ, M., Franchising – podnikání pod cizím jménem, s. 31.

Franchisingové smlouvy mají z hlediska jejich vztahu ke třetím osobám stojícím vně franchisové sítě charakter buď master franchisingové smlouvy, která franchisanta opravňuje poskytovat dále ve smluvně vymezeném území franchising dalším franchisantům, nebo přímé franchisingové smlouvy, na jejímž základě je franchisant oprávněn pouze využívat franchisovou licenci. V praxi je možná i kombinace obou typů smluv, která umožňuje franchisantovi podnikat v rámci franchisové sítě a zároveň uzavírat přímé franchisingové smlouvy s dalšími novými franchisanty ve smluvně vymezeném území.

Franchisingová smlouva bývá uzavírána na pět až deset let, většinou s právem opce na její automatické prodloužení. Ve smlouvě by mělo být obsaženo zejména vymezení vzájemných práv a povinností, tedy především podmínky udělení licence k ochranným známkám, předání know-how, poskytnutí franchisy apod. Dále by ve smlouvě nemělo chybět ustanovení týkající se informačních povinností obou partnerů, kontrolních práv, poplatků a jejich plateb, školení, marketingu, nebo například případného předkupního práva franchisora k podniku franchisanta.

Uzavírá-li franchisant smlouvu se zahraničním franchisorem, je žádoucí ve smlouvě uvést právní řád, dle kterého se smlouva bude řídit. Podle českého práva je volba cizího právního řádu přípustná pouze v případě přítomnosti tzv. mezinárodního prvku, tj. je-li například jedna ze smluvních stran cizím státním příslušníkem nebo zahraniční společností. Obsahuje-li smluvní vztah tento mezinárodní prvek, mohou si strany zvolit jakýkoliv právní řád.

Obvyklou přílohou franchisingové smlouvy bývá tzv. **manuál**, který popisuje veškeré procesy nastávající při každodenním podnikání. Manuál je pro franchisanta hlavním zdrojem informací, a protože v podstatě obsahuje know-how franchisora, doporučuje se, aby byly podmínky jeho užívání jednoznačně vymezeny.

Základní podoba manuálu<sup>28</sup> je společná pro všechny typy franchisingu. Obsahuje popis systému a metody, důležité součásti provozu, formuláře a adresář. Existují samozřejmě specifické prvky odpovídající každému jednotlivému franchisovému konceptu, ty jsou pak v konkrétních manuálech zaneseny. Manuál je potřeba pravidelně aktualizovat, franchisant

---

<sup>28</sup> Viz Příloha E.

musí mít k dispozici vždy nejnovější poznatky, pokyny a postupy. Takovéto aktualizace mívají převážně podobu číslovaných dodatků. Po určité době (např. po dvou letech) je vhodné vydat nové znění manuálu se zapracovanými předchozími dodatky. Tvorba kvalitního manuálu není nijak jednoduchou záležitostí, v praxi je proto běžná spolupráce s franchisovými poradci.

## 4 Franchising v mezinárodním měřítku

Zejména rozvoj moderních technologií a liberalizace mezinárodního podnikatelského prostředí poskytují společnostem nové možnosti podnikání a zároveň zvyšují celosvětovou konkurenci. Dynamicky se vyvíjející podniky vítají příležitost prostřednictvím mezinárodních trhů efektivněji vytižít výrobní kapacity, zvýšit své zisky a snižovat průměrné náklady. Snahu internacionalizovat vlastní produkt podporuje mimo jiné i skutečnost, že spotřebitelé a uživatelé mají k mezinárodním značkám větší důvěru než k národním, považují je za více prověřené a kvalitní.

Při rozšiřování podnikových aktivit na mezinárodní scénu je nezbytná příprava v podobě řady analýz, na jejichž základě firma následně utváří svou strategii mezinárodního marketingu a pečlivě vyhodnocuje případná rizika. V této souvislosti mnozí autoři jako např. Machková a kol. upozorňují na několik faktorů ovlivňujících mezinárodní marketing. Patří mezi ně obchodně-politické podmínky, právní a ekonomické prostředí v cílové zemi, charakteristika produktu a další.<sup>29</sup>

### 4.1 Formy vstupu na zahraniční trh

Zásadním rozhodnutím v oblasti mezinárodního marketingu je způsob vstupu firmy na zahraniční trh. Jak uvádějí Strnad a Krausová, distribuční kanál představující cestu výrobku k zákazníkovi v cizí zemi může mít různou délku a podobu. To se samozřejmě promítá do konečné ceny výrobku, z čehož vyplývá snaha o zkrácení distribučních cest.<sup>30</sup>

Formy vstupů podniků na zahraniční trhy rozděluje Machková do tří základních velkých skupin:

- *Vývozní a dovozní operace* (podniky při vývozu využívají řadu obchodních metod a spolupracují na základě smluvních vztahů s různými subjekty – prostředníky, výhradními prodejci, obchodními zástupci, mandataři, komisionáři a dalšími).

---

<sup>29</sup> MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO A., Mezinárodní obchodní operace, s. 14.

<sup>30</sup> STRNAD, P., KRAUSOVÁ, A., Mezinárodní marketing, s. 18.



- *Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy* (investice za účelem založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a zahraničním podnikem).
- *Formy nenáročné na kapitálové investice* (např. licenční smlouvy, výrobní kooperace, franchising ad. ).<sup>31</sup>

## 4.2 Vstup na zahraniční trh prostřednictvím franchisingu

*„Ti poskytovatelé franchisy, kteří se chovají k cílovému teritoriu s úctou a kteří chápou existující rozdíly, mají nakonec největší úspěch.“<sup>32</sup>*

Franchisingový systém v mezinárodním měřítku se řídí v zásadě stejnými pravidly jako franchising v rámci jedné země. Pro rozhodnutí rozšířit své obchodní aktivity formou franchisingu do dalších států je však nezbytné zvážit konkrétní důvody. Mendelsohn a Acheson předkládají soubor otázek, jejichž kladné zodpovězení je v tomto případě žádoucí:

- Je domácí trh naplněn nebo se blíží naplnění?
- Je franchising v mateřské zemi natolik stabilní, že je čas rozšířit ho za hranice?
- Ukazují se v zahraničí tržní možnosti, které jsou příliš výhodné na to, aby je podnikatel propásl?<sup>33</sup>

Pokud existuje kvalitní podnikatelský záměr, prostředí cílového trhu je dostatečně příznivé a forma expanze za pomoci zahraničního franchisanta se zdá být výhodná, následuje (kromě vyhledání správné osoby či společnosti v cílové oblasti) rozhodnutí o konkrétním postupu, podobě a **formě mezinárodního franchisingu**.

V praxi existuje několik zavedených postupů rozšíření franchisingového řetězce do zahraničí. V odborných publikacích lze nalézt mírné rozdíly v jejich výčtu, zjednodušeně je však možné franchisingové formy vstupu členit na přímé a nepřímé režimy franchisingu. Jejich podrobnější dělení a charakteristiku uvádějí např. Mendelsohn a Acheson.

<sup>31</sup> MACHKOVÁ, H., Mezinárodní marketing, s. 74.

<sup>32</sup> MENDELSON, M., ACHESON, D., Franchising: moderní forma prodeje, s. 81.

<sup>33</sup> MENDELSON, M., ACHESON, D., Franchising: moderní forma prodeje, s. 90.

Mezi tzv. **přímé režimy** patří:

- *přímý franchising* (poskytovatel franchisy uzavírá smlouvu s každým jednotlivým příjemcem, trvale ho podporuje a je mu nápomocen),
- *pobočková síť* (pobočka buď poskytuje služby provozovněm v rámci přímého franchisingu, nebo funguje jako regionální základna a podporuje lokální příjemce franchisy),
- *dceřiná společnost* (setkáváme se s více způsoby využití dceřiné společnosti: může sloužit k podpoře příjemců franchisy nebo jako regionální základna, často však otvírá vlastní provozovny).

Mezi tzv. **nepřímé režimy** patří:

- *společný podnik – joint venture* (forma spolupráce, každý z partnerů vkládá něco, co tomu druhému v daný okamžik schází, např. technologie, zkušenosti, zavedené trhy, kapitál, ...),
- *master franchising* (poskytnutí franchisy nezávislému subfranchisorovi, který následně garantuje vývoj určitého počtu poboček v dané zemi výměnou za exkluzivní právo na používání obchodního formátu pro učitě časové období. Viz také kapitola 1.2. V současné době se jedná o nejrozšířenější formu vstupu franchisora na zahraniční trh).<sup>34</sup>

Bez ohledu na volbu formy vstupu je možné mezinárodní franchising charakterizovat jako kapitálově nenáročnou expanzi do zahraničí. Po zhodnocení všech základních faktorů týkajících se mezinárodního prostředí a vhodnosti konceptu pro zahraniční rozšiřování je využití franchisingu velmi vhodným a výhodným způsobem spolupráce pro podniky všech velikostí. Malé a střední podniky v něm mohou nacházet nejnázší cestu k zahraničním trhům.

---

<sup>34</sup> MENDELSON, M., ACHESON, D., Franchising: moderní forma prodeje, s. 90 – 95.

## 5 Kooperace podniků hotelového průmyslu

V období 50. a 60. let 20. století došlo v USA k výrazným změnám ve společnosti. Počet obyvatel se rychle zvyšoval, rostoucí populace migrovala, vybudování nových dálničních a silničních sítí bylo nevyhnutelné. Byla založena nová sídliště na předměstích, vznikala nákupní střediska, administrativní budovy, ale i rekreační a zábavní zařízení, což s sebou neslo vyšší intenzitu cestovního ruchu a nárůst potřeby ubytovacích zařízení. S rozvojem obchodu souvisí poptávka po místech k jednání a k pořádání konferencí. Současně se významně rozmohla letecká doprava a stává se samozřejmou součástí amerického obchodu a cestování za rekreací. Zásadní význam pro rozvoj mezinárodního hotelového průmyslu, stejně jako i pro vytváření mezinárodně srovnatelného standardu ubytovacích zařízení, měla letecká společnost Pan American Airlines. Jako průkopník rozvoje letecké dopravy Pan American Airlines zjistila, že mnoho lokalit nemá adekvátní hotelové ubytování, proto z důvodu možnosti poskytnutí kvalitních ubytovacích služeb po celém světě založila v roce 1946 franchisingový řetězec Inter Continental Hotels Corporation.

### 5.1 Hotelové řetězce

Vznik hotelové sítě se značkou „Inter Continental“ odstartoval postupný trend spojování hotelů do skupin, následně začaly vznikat evropské i asijské hotelové řetězce.

Hotelový řetězec představuje několik hotelů propojených hotelovou značkou, vazba hotelu k řetězci je založena na využívání licenčního práva k nehmotným statkům. Hotelové řetězce postupně expandují na nové trhy, navyšují počet zapojených hotelů, obsazují nové destinace. Na přelomu 20. a 21. století přerůstají v rozsáhlé mezinárodní řetězce vlastněné velkými hotelovými skupinami. Nezávislé hotely jsou zvyšující se měrou taženy do integračních procesů, zapojují se pod globální obchodní značky.

Mezi nejznámější a nejúspěšnější hotelové řetězce patří společnosti Choice Hotels, Best Western, Hilton nebo hotely spravované společností Accor. Mezinárodní internetový portál Franchise Direct zaměřený na franchisingovou formu podnikání pravidelně zveřejňuje seznam 500 nejúspěšnějších franchisových konceptů, úspěšnost je tu měřena dle počtu

aktivních jednotek sítě. V aktuální verzi seznamu je uvedeno 11 franchis z oboru hotelnictví (viz tabulka č. 3), které mají různé země původu, pocházejí např. i z USA, ale všechny se zároveň prosadily v Evropě. Žebříček těchto nejúspěšnějších franchisových konceptů je zveřejňován pod názvem *Top 500 European Franchises*.

**Tab. 3: Hotelové franchisy umístěné v Top 500 European Franchises**

| pořadí | Název franchisy  | počet poboček | rok vzniku | země původu |
|--------|--|---------------|------------|-------------|
| 1.     | <i>Choice Hotels</i>                                   | 6000          | 1938       | USA         |
| 2.     | <i>Best Western</i>                                    | 4000          | 1946       | USA         |
| 3.     | <i>Hilton</i>  | 3500          | 1919       | USA         |
| 4.     | <i>Ibis (hotely společnosti Accor)</i>                 | 790           | 1974       | Francie     |
| 5.     | <i>Golden Tulip Worldwide</i>                          | 780           | 1962       | Nizozemí    |
| 6.     | <i>Mercure (hotely společnosti Accor)</i>              | 695           | 1973       | Francie     |
| 7.     | <i>Travelodge</i>                                      | 500           | 1939       | USA         |
| 8.     | <i>Etap hotel (hotely společnosti Accor)</i>           | 461           | 1991       | Francie     |
| 9.     | <i>Hotels Campanile (hotely společnosti Envergure)</i> | 380           | 1975       | Francie     |
| 10.    | <i>Balladins hotels</i>                                | 204           | 1985       | Francie     |
| 11.    | <i>Kyriad (hotely společnosti Envergure)</i>           | 200           | 2000       | Francie     |

Zdroj: Upraveno dle Top 500 European Franchises [online]. Franchise Direct, 2011 [cit. 2011-03-15]. Dostupný z WWW: < <http://www.franchiseeurope.com>.

V současné době lze v hotelnictví vysledovat několik **způsobů provozování hotelů**.

Následující rozlišení vychází z článku Kosmáka:

- **Nezávislý hotel**

Hotel nebo hotely, které jsou provozovány nezávisle na jiném hotelovém subjektu. Tento stav má vliv na know-how podniku, stejně jako na jeho marketing a rezervace, které nejsou zajišťovány žádným globálním distribučním systémem.

- **Rezervační systém**

Hotel nebo hotely, které zpravidla za roční členský poplatek využívají výhod celosvětového rezervačního systému. Kromě členského poplatku hradí stanovenou částku za každou rezervaci. Nemohou využívat žádné obchodní jméno, pouze mohou informovat o svém členství v propagačních materiálech.

Např.: *Top International Hotels, Key System, Utell*

- **Rezervační a marketingový systém, síť**

Hotel nebo hotely, kterým členství v určité skupině hotelů přináší kromě možnosti využívání známého obchodního jména a celosvětového rezervačního systému také další služby mateřské společnosti. Takovými službami se rozumí zejména marketingové aktivity (společné directoráře atp.). Za členství se platí roční paušální poplatky, rezervační poplatky a příspěvky na konkrétní marketingové aktivity.

Např.: *Best Western*

#### ▪ **Smlouva o řízení**

Hotel nebo hotely jsou řízeny a provozovány manažerskou hotelovou společností, přičemž nemovitost je majetkem jiného subjektu. Vlastník předává manažerské firmě na základě smlouvy o řízení objekt k řízení a každoročně s ním sjednává rozpočet, podle kterého je manažer povinen hotel provozovat. Manažerská firma s sebou přináší vlastní know-how, obvykle i obchodní známku a rezervační systém. Tato forma spolupráce nahrazuje nájemní smlouvu. Vlastník platí za tyto služby základní a motivační odměnu (podíl na zisku) manažerské společnosti. Ostatní poplatky jako např. rezervační bývají v takové situaci součástí běžných nákladů hotelu.

Např.: *Marriott Prague, Radisson Sas Alcron Praha, Mövenpick Prague*

#### ▪ **Franchisový systém**

Hotel nebo hotely, které průběžně dostávají od mateřské společnosti řetězce komplexní služby a přitom využívají ochrannou hotelovou známku globálního významu. Systém zahrnuje celosvětově propojený rezervační program, manuály řízení a školení standardu kvality (počáteční, průběžná a vzdělávací), marketing včetně reklamních kampaní, obchod s rezervačními centrály, centrální nákup (slevy u dodavatelů, obvykle nižší poplatky za akceptaci platebních karet apod.), controlling a samozřejmě poradenství (interní publikace, kontakty, regionální a celosvětové konference, pre-opening poradenství apod.). Za uvedené služby se hradí vstupní poplatek, marketingový poplatek, tzv. royalty poplatek (tj. poplatek za známku) a rezervační poplatky.

Např.: *Choice Hotels International, Sun Hotels, Ibis, Holiday Inn, Inter Continental Hotels*<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Kosmák, P. Aktuální stav hotelového podnikání [online]. 1999- 2010 [cit. 2010-02-13]. Dostupný z WWW: < <http://www.cestovni-ruch.cz/hotelieri/kosmak/aktualni.php>.

## 5.2 Hotelový franchising

Hotel vstupuje do hotelového řetězce na základě franchisingové smlouvy a získává právo využívání všech výhod, které příslušný řetězec svým jednotkám nabízí. Franchisant figuruje jako nezávislý podnikatel, to znamená pod svým obchodním jménem a na svou odpovědnost. Od franchisora kupuje ochrannou známku (design, jméno, značku, ...) a propracovaný soubor vyzkoušeného know-how (manuály, kontrolní mechanismy, doporučené pracovní a provozní postupy, distribuční a provozní systémy, marketingové akce, webové prezentace, elektronický obchod, ...). Franchisant má možnost získání rámcových dodavatelských slev, využití konzultačních a tréninkových služeb a společného celosvětového rezervačního systému, který může být napojen na terminály dalších rezervačních i leteckých společností.

Jak uvádí Kosmák, dřívější praxe uzavírání spíše jednostranně výhodných smluv pominula, neboť s vědomím úspěchu a hodnoty globální značky dbá poskytovatel franchisy na prosperitu příjemce. Výběr franchisanta je dnes proto posuzován i podle zásady zabránit snížení hodnoty značky případným možným neúspěchem potenciálního nového člena hotelového řetězce.<sup>36</sup>

### 5.2.1 Hotelová značka

*„Značka je slib, o to závažnější v případě globálních značek.“<sup>37</sup>* Obecně se jedná o označení kvality produktu nebo destinace, které usnadňuje komunikaci s klienty, neboť jim šetří čas strávený hledáním informací a vyhodnocováním kvality. Značka urychluje orientaci.

Mezi základní přínosy hotelové značky patří:

- garance standardu kvality (globální důvěryhodnost),
- růst image a povědomí o hotelu (globální zviditelnění),

---

<sup>36</sup> Kosmák, P. Aktuální stav hotelového podnikání [online]. 1999- 2010 [cit. 2010-02-13]. Dostupný z WWW: <[http:// www.cestovni-ruch.cz/hotelieri/kosmak/aktualni.php](http://www.cestovni-ruch.cz/hotelieri/kosmak/aktualni.php).

<sup>37</sup> Kosmák, P. Aktuální stav hotelového podnikání [online]. 1999- 2010 [cit. 2010-02-13]. Dostupný z WWW: <[http:// www.cestovni-ruch.cz/hotelieri/kosmak/aktualni.php](http://www.cestovni-ruch.cz/hotelieri/kosmak/aktualni.php).

- rezervační systém, růst obsazenosti i dosažené prodejní ceny (globální spolehlivost a ochrana transakcí),
- přímý vliv na hodnotu hotelu,
- vliv na kredibilitu projektů rekonstrukcí a výstavby hotelů financovaných bankami.<sup>38</sup>

Součástí politiky značek jsou věrnostní systémy jednotlivých nezávislých hotelů i hotelových řetězců.

### 5.2.2 Hotelové franchisy na území České republiky

Dosud největším tuzemským řetězcem nabízejícím spolupráci formou franchisingu je **Orea Hotels**. Hotely od roku 1992 spravuje společnost Orea Hotels, s.r.o., v současné době patří do sítě 22 hotelů rozčleněných pod dvě značky: *Orea Hotels Exclusive* pro náročnější klientelu a *Orea Hotels Classic* s označením kategorie \*\*\*.

V roce 2010 vstoupil na trh řetězec **Family Inn**, který byl vytvořen a nyní je provozován společností Orea Hotels, s.r.o.. Záměrem bylo vytvořit spojení malých nezávislých hotelů a penzionů s podporou velké společnosti, která poskytne jednoduchý rezervační systém, rozsáhlou klientskou databázi a zavedenou spolupráci s cestovními kanceláři a agenturami.<sup>39</sup>

Hotely se značkou *Ibis*, *Mercure* nebo *Novotel* náleží francouzskému hotelovému řetězci **Accor**. Do České republiky vstoupil v roce 1998 a v současné době provozuje celkem sedm hotelů. Šest z nich je v Praze, kde se zatím francouzský řetězec soustředil především na tzv. ekonomické hotely značky *Ibis*. Kromě nich Accoru v české metropoli patří i dva čtyřhvězdičkové hotely – *Novotel* a *Century Old Town*. Posledně zmiňovaný je představitelem luxusnější hotelové značky sítě Accor. Mimo Prahu má Accor zatím pouze hotel *Ibis* v Plzni, ale netají se plány otevřít v brzké době další pobočky.

<sup>38</sup> Kosmák, P. Aktuální stav hotelového podnikání [online]. 2011 [cit. 2011-02-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.cestovni-ruch.cz/hoteliery/kosmak/aktualni.php>>.

<sup>39</sup> Orea Hotels, Hotely [online]. 2011 [cit. 2011-02-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.orea.cz/cs/hotely/>>.

Hotely nejúspěšnějšího mezinárodního řetězce **Choice Hotels** mají v České republice svého výhradního zástupce, společnost CPI Hotels, a.s., která je jednou z největších hotelových skupin u nás. Její portfolio čítá 17 hotelů, v rámci sítě *Choice Hotels* zastupuje hotely značky *Clarion*.

Pod značkou mezinárodně úspěšného řetězce **Best Western** najdeme v současné době na našem území 22 hotelů rozmístěných v různých krajích země.

**InterContinental Hotels Group** je jednou z největších hotelových společností světa. Vlastní sedm hotelových značek: *InterContinental*, *Crowne Plaza*, *Hotel Indigo*, *Holiday Inn*, *Holiday Inn Express*, *Staybridge Suites* a *Candlewood Suites*. Společnost také vytvořila Priority Club Rewards, což je nejrozšířenější hotelový věrnostní program, který má 44 miliónů členů. InterContinental Hotels Group provozuje hotely třemi různými způsoby, mezi nimiž je i forma franchisového partnerství. Na českém trhu fungují od této společnosti hotely se značkou *Holiday Inn*, *InterContinental*, *Express by Holiday Inn* a *Crowne Plaza*.<sup>40</sup>

Další možnosti zapojení do franchisové sítě hotelům v České republice nabízí společnost **EuroAgentur Hotels & Travel, a.s.** prezentující se jako největší soukromá hotelová společnost v Česku, provozující 45 hotelů a 8 gastronomických zařízení.<sup>41</sup> V rámci svého hotelového řetězce však uvádí několik hotelů, které již jsou součástí jiné franchisingové sítě (např. Best Western hotel Kampa je franchisantem řetězce Best Western), nejedná se zde tedy o franchisu jako takovou, EuroAgentur těmto hotelům spíše poskytuje marketingové služby.

V září roku 2010 se prostřednictvím své první franchisingové smlouvy rozrostla společnost **Pytloun Hotels Group** a na našem trhu tak vznikl další hotelový řetězec nabízející spolupráci formou franchisy.

---

<sup>40</sup> InterContinental Hotels Group, Our brands [online]. 2011 [cit. 2011-02-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.ihgplc.com/index.asp?pageid=23>>.

<sup>41</sup> EuroAgentur Hotels & Travel, Hotelový řetězec [online]. 2011 [cit. 2011-02-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.euroagentur.cz/cz/hotelovy-retezec>>.



## 6 Hotelová síť Pytloun

Od roku 2010 mají čeští nezávislí soukromí hoteliéři či provozovatelé penzionů možnost začlenit se do hotelového systému se značkou Pytloun. Pro mladou a dynamicky se rozvíjející společnost Pytloun Hotels Group (PHG) tato skutečnost představuje další významný krok v budování a rozšiřování úspěšné hotelové sítě, jejíž první pobočka byla vybudována teprve v roce 2003.

Zakladatel hotelové sítě Ing. Lukáš Pytloun využil svých osobních poznatků nabytých během studijní cesty po USA, kde zaznamenal, že ubytovací služby lze poskytovat na velmi dobré úrovni při stanovení relativně nízkých cen. Zpočátku nabízel zrekonstruovanou bytovou jednotku jako ubytování pro dělníky, později otevřel první penzion. V současné době síť tvoří 4 hotely (z nichž jeden se k systému připojil prostřednictvím franchisingové smlouvy), 2 penziony a 1 ubytovna, kromě toho společnost nabízí možnost pronájmu dvou bytů, což využívají zejména montéři a dělníci z jiných měst. Pytloun Hotels Group dále provozuje dvě restaurace. S výjimkou hotelu v Ostrově u Tisé se všechny vyjmenované ubytovací kapacity i obě restaurace nacházejí v Liberci. V současné době již Ing. Pytloun dle svých slov neplánuje rozšiřovat počet jednotek v rámci města Liberce, naopak jeho záměrem je expandovat i do dalších měst na území naší republiky, později možná i do zahraničí.

*„Na trhu cestovního ruchu existuje jen málo hotelů, které vyhovují všem hostům. Úspěšnost hotelu na trhu předpokládá neustále zkoumat, co hosté potřebují a požadují, proč to potřebují a požadují, jak, kde, jak často a kdy to, co vyžadují a potřebují, kupují.“<sup>42</sup>*

Jednotlivé hotely se značkou Pytloun představují dohromady jeden ucelený produkt vyhovující téměř všem segmentům trhu.

Svým názvem a uváděnou kategorizací hotelových hvězdiček naznačují **cílový segment**, pro který je nabídka konkrétního hotelu tvořena. Detailní přehled všech ubytovacích kapacit včetně nabízených služeb je zpracován a klientům představen prostřednictvím

---

<sup>42</sup> KIRÁL'OVÁ, A., Marketing hotelových služeb, s. 39.

vlastních webových stránek. Zájemci o využití služeb sítě mohou volit mezi následujícími pobočkami:

- ***Pytloun Design Hotel\*\*\*\**** oslovuje zejména náročnější klienty, kteří očekávají širokou nabídku služeb, kvalitní vybavení a ten nejlepší servis odpovídající zavedenému standardu čtyřhvězdičkových hotelů, neboli „first class“ kategorie. Hotelové pokoje s osobitým designem jsou všechny nekuřácké. Součástí je stylová thajsko-japonská restaurace *Saiko Cuisine*. Hotel je záměrně situován na předměstí, jeho cílem je převážně firemní klientele poskytovat dostatečné soukromí, možnost relaxace a v neposlední řadě zdravou, kvalitní a chutnou stravu.
- ***Pytloun Hotel\*\*\*Liberec*** nabízí elegantně a moderně zařízené nekuřácké pokoje. Hotel společně s restaurací odpovídá (a některými službami či vybavením je i předčí) standardům nejpoptávanější kategorie \*\*\*.  
Oba jmenované hotely disponují zázemím vhodným pro pobyty s dětmi, pamatováno bylo i na venkovní zahradní prostory, u letní zahrady Pytloun Hotelu\*\*\*Liberec je vybudován dětský park s trampolínou, houpačkami a dalšími atrakcemi. Rovněž hotelová restaurace nabízí dětská menu, dětské židličky apod. Recepce hotelů mají připravené různé dětské deskové i jiné hry k zapůjčení nejmladším klientům.
- ***Pytloun Travel Hotel\*\*\*Liberec*** se nachází v klidné části města v ulici s původní roubenou zástavbou ze 17. století, 5 minut chůze od zastávky MHD. Svou polohou je vhodný nejen pro firemní klientelu, ale i pro turisty a lyžaře, od Skiareálu Ještěd je vzdálen pouze 3 km. Mezi řadou nabízených služeb mají hosté možnost využívat volně přístupnou a kompletně moderně vybavenou kuchyň včetně automatické pračky.
- ***Pytloun Penzion\*\*\*Zelený háj*** je situován v klidné části města uprostřed zeleně, přibližně 1,5 km od centra Liberce, v dosahu je zastávka MHD a supermarket. V objektu je možné pronajmout celý apartmán, samostatné pokoje či jednotlivá lůžka apartmánu. Rezervace a ubytování hostů penzionu zajišťuje recepce *Pytloun\*\*\*Hotelu Liberec*, vzdálený od objektu cca 500 m. Klienti zde obdrží klíče a mapku s vyznačenou cestou k penzionu. Tento penzion poskytující uspokojivou kvalitu služeb za velmi výhodné ceny je oblíben a navštěvován zejména rodinami s dětmi nebo přechodně ubytovanými pracovníky dělnických profesí.

- **Pytloun Penzion\*\*Hanychov** se nachází ve velmi klidné části města v řadové zástavbě s vlastním vstupem a zahradou. Svou polohou je vhodný zejména pro ubytování lyžařů (blízkost skiareálu Ještěd) nebo pro dlouhodobé ubytování mimolibereckých zaměstnanců. Objekt s kompletně vybavenou kuchyní, mikrovlnnou troubou, lednicí, rychlovarnou konvicí, jídelnou a dvěma koupelnami (sprcha/vana, WC) lze pronajmout pouze jako celek.
- **Pytloun Hotel\*\*\*\*Ostrov** začleněný do hotelového řetězce jako franchisant od září roku 2010 rozšiřuje nabídku pro milovníky aktivního odpočinku, přírody či relaxace. Poloha hotelu je vhodná pro cestování a okolní turistiku, nachází se v obci Ostrov u Tisé v blízkosti skalního města Tiské stěny, cca 20 km od Ústí nad Labem. Hotel je též velmi vhodný pro pořádání pracovních setkání, školení, firemních akcí a zážitkových pobytů. Zajímavým „nedostatkem“ objektu je absence signálů mobilních operátorů. Tuto skutečnost vítají klienti, kteří hotel navštívili za účelem odpočinku nebo pracovních aktivit, vyžadujících nerušený klid a soustředění.

Samozřejmou součástí všech ubytovacích kapacit sítě Pytloun je možnost bezplatného parkování u objektu, v případě hotelů jsou parkovací místa navíc monitorována kamerovým systémem.

Z uvedeného výčtu je patrné, že jednotlivé objekty včetně nabídky služeb cílí na nejrozličnější klientelu. Hotelová síť Pytloun oslovuje individuální cestovatele, mladé lidi, sportovce, rodiny s dětmi, firemní klientelu, vyhovuje požadavkům nejnáročnějších hostů vyžadujících komfort, stejně jako potřebám dělníků, kteří se ve městě ubytovávají na různě dlouhá časová období. Tento způsob segmentace je marketingově i finančně velmi náročný, došlo zde k vytvoření několika značek hotelového řetězce, které umožňují klientele snazší orientaci v nabídce celého řetězce. Nabízí se myšlenka tyto vypracované značky šířit i do dalších míst republiky. Jak již bylo uvedeno, společnost Pytloun Hotel Group zvolila strategii expanze formou franchisingu. Následující kapitola se zabývá situační analýzou sítě, jejíž výsledky vedly k tomuto rozhodnutí.

## 7 Stanovení strategie expanze

Tvorba strategie hotelu vyžaduje důsledné rozpoznání všech faktorů, které by mohly mít vliv na její úspěšnou aplikaci. Jedná se především o nalezení vlastních silných a slabých stránek, specifických předností, příležitostí, či naopak ohrožení plynoucích z vnějšího prostředí. Významnou součástí analýz je znalost konkurenčních podniků.

### 7.1 Situační analýza hotelové sítě

Situační analýzu (marketingový audit) popisují Strnad a Dědková<sup>43</sup> jako rozbor současného stavu, který se nezabývá vývojem. Jeho podstatou je identifikace, analýza a ohodnocení všech relevantních faktorů, které mohou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategií firmy. V rámci situační analýzy se provádí tzv. **externí a interní audit**. V externím auditu firma sleduje několik skupin vnějších proměnných (nezávislých na činnosti firmy) a následně vyhodnocuje jejich vliv na činnost firmy, oproti tomu interní audit zkoumá stav podniku a jeho postavení ve srovnání s konkurencí nebo odvětvovým průměrem.

#### 7.1.1 Externí audit

Žádná firma neexistuje ve vakuu, všechny jsou obklopeny určitým prostředím, které na ně působí a ovlivňuje jejich reakce. Toto působení představuje nejen ohrožení a rizika, ale i řadu příležitostí, v obou případech je důležité takovéto vlivy rozpoznat a dokázat je minimalizovat, respektive zhodnotit.

V případě posuzování externích faktorů, které působí na hotelový řetězec Pytloun, je možné zmínit následující **vlivy makroprostředí**:

- *Politické, ekonomické, daňové a právní faktory*

---

<sup>43</sup> STRNAD P., DĚDKOVÁ J., Strategický marketing, s. 11.

Politické prostředí je v České republice dlouhodobě stabilní, prudké změny na politické scéně vedoucí k extrémním situacím spojeným s výrazným ohrožením podnikání v oblasti cestovního ruchu není třeba v tuto chvíli očekávat.

Celosvětově rozšířená ekonomická krize má již od svého počátku, tj. od roku 2007, významný dopad na rozvoj cestovního ruchu, stejně jako na rozvoj mnoha dalších odvětví. Z tohoto pohledu se jeví „načasování“ vzniku hotelové sítě jako nešťastné. V následujících kapitolách se práce zabývá bližším pohledem na výsledky vytížeností hotelů Pytloun v období ekonomické recese.

Inflační a kurzové změny mohou představovat určitý stupeň ohrožení, nespornou hrozbou je však chystaná změna sazby DPH. Zvýšení sazby DPH znamená při stávajících cenách za hotelové služby výrazné snížení zisků a prudce stoupne doba návratnosti investic. Navýšení cen služeb s sebou přinese odliv zákazníků citlivých na cenu, zejména tedy rodin s dětmi. Vzhledem k tomu, že pro hotelovou síť Pytloun představuje tato klientela důležitý segment, lze očekávat negativní dopad na ziskovost hotelů. Je pravděpodobné, že řada podnikatelů v cestovním ruchu své podnikání buď přenesou částečně i do jiných odvětví, nebo jej zcela ukončí, tím pádem zanikne řada pracovních míst.

Vzhledem k záměru rozšiřovat hotelovou síť formou franchisingových partnerství je pro společnost Pytloun Hotels Group podstatné sledovat právní úpravu tohoto způsobu podnikání. Dané tématice se práce podrobněji věnuje v předchozích kapitolách, stručně lze říci, že relevantní právní předpisy jsou nyní plně kompatibilní s právem EU a nepředstavují pro podnikatele žádnou překážku.

- *Technologické faktory*

Technický rozvoj má výrazný dopad na úspěšnost nabídky hotelu. Projevuje se především v možnosti vzájemného propojení různých technologií, zejména administrativních, telekomunikačních a informačních. Vznikají nové technologie v oblasti stavebnictví, vytápění, čistící technologie, ... Hoteliéři sledují a využívají i nové zdokonalené výrobní postupy pro přípravu jídel a jejich zpracování.

- *Kulturně-sociální a demografické faktory*

Změny v kulturně-sociálním a demografickém prostředí mohou hotelům přinést nové příležitosti i nová ohrožení na trhu. V této oblasti patří k nejdůležitějším změnám trendy ve

složení rodiny. V současnosti se zvyšuje počet mladých svobodných lidí žijících v jednočlenné domácnosti, snižuje se porodnost a tím se mění i věková struktura obyvatelstva. V roce 2010 Český statistický úřad (dále ČSÚ) uvádí jako nejpočetnější skupinu obyvatelstva v České republice občany ve věkovém rozmezí 30-40 let. V prognóze pro rok 2020 již převládá věková skupina 40-50 let, o dalších deset let později bude dle ČSÚ nejvyšší počet lidí cca 50-60 let starých.<sup>44</sup>

- *Základní tendence v celosvětovém prostředí*

Rychlý rozvoj komunikačních a informačních technologií stojí v pozadí stále se zvyšující dobré informovanosti hostů. To klade na hotely čím dál vyšší nároky, negativní hodnocení hosta zveřejněné prostřednictvím internetu má pochopitelně mnohem závažnější dopad na image podniku než dříve používané zápisy do knihy přání a stížností. Je nezbytné prostřednictvím marketingových nástrojů neustále budovat a udržovat pozitivní vnímání hotelové značky, sledovat odezvy a dokázat na ně pružně reagovat.

Zmíněný rozvoj komunikačních a informačních technologií úzce souvisí též s touhou poznávat cizí kultury, učit se cizí jazyky, vzdělávat se... Mění se cíle, důvody k cestování, stagnuje prodej klasických zájezdů, narůstá poptávka po „nevšedních zážitcích“ a dříve nadstandardní hotelové služby, jako např. wellness zóna, se již stávají běžnou součástí ubytovacích kapacit. Zvyšuje se ekologické povědomí, hosté si dnes všímají i přístupu hotelu k životnímu prostředí.

- *Přírodní faktory*

S výjimkou franchisingového partnera z Ostrova u Tisé jsou hotely, penziony a ubytovny se značkou Pytloun rozmístěny po různých částech města Liberce. Toto město se nachází na severu Čech v kotlině mezi Jizerskými horami a Ještědským hřebenem. Město je vzdáleno cca dvacet kilometrů od hranic s Německem a Polskem, je výhodným výchozím bodem pro turistiku po Euroregionu Nisa. Bezprostřední okolí nabízí řadu výletních možností, přímo ve městě mohou turisté navštívit např. nejstarší zoologickou zahradu České republiky nebo Botanickou zahradu Liberec. Střed města se bohužel potýká s výrazným nedostatkem zeleně. Ve spojení s houstnoucí dopravou tak nevyhnutelně

---

<sup>44</sup> ČSÚ, Obyvatelstvo [online]. ČSÚ, 2011 [cit. 2011-02-21].  
Dostupný z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/animovane\\_grafy\\_obyvatelstvo](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/animovane_grafy_obyvatelstvo)>.

dochází ke zhoršení kvality ovzduší. Nové vedení města připravuje aktualizovaný územní plán, kde má být tento problém řešen, nelze však doufat v brzké výrazné zlepšení situace.

Městem a okolím protéká řeka Nisa a několik potoků. V srpnu roku 2010 zasáhly kraj ničivé povodně, je pravděpodobné, že k podobným událostem může dojít i v budoucnu. Veškeré ubytovací kapacity sítě Pytloun jsou však umístěny v povodněmi nezasažených oblastech a mimo centrum města.

V rámci posouzení externích faktorů působících na hotelový řetězec je nezbytné zohlednit také níže uvedené **vlivy mikroprostředí**:

- *Analýza konkurence*

Monitorování konkurentů z odvětví není prioritně prostředkem k přebírání nápadů, slouží především k vyhledání, budování a udržování vlastní konkurenční výhody. Je vhodné sledovat nejen regionální konkurenci, ale i územně vzdálenější, zejména pak takovou, která cílí na stejné tržní segmenty.

Dosud největším tuzemským konkurentem, pokud zohledníme záměr sítě podnikat formou franchisingu, je hotelový řetězec Orea Hotels. Tento řetězec cílí na tytéž tržní segmenty, provozuje nově vytvořenou značku Family Inn zaměřenou především na rodiny s dětmi. Pro své hosty nabízí balíčky služeb (lázně a wellness, hory, rodinná dovolená, kongres, svatby a romantika, sport ad.)

Vzhledem k tomu, že hotelový řetězec Pytloun prostřednictvím všech svých jednotek oslovuje dohromady velmi širokou škálu klientely, lze tvrdit, že jeho konkurentem je každý hotel, či ubytovací zařízení v Liberci. Management hotelů Pytloun tedy vypracoval seznam libereckých hotelů, monitoruje jejich nabídku a postavení na trhu a s těmito hotely pravidelně poměruje vlastní výsledky. Deklarovaným krédem sítě Pytloun je stejnou kvalitu nabízet za nižší cenu než konkurence nebo též jinak řečeno za stejnou cenu nabídnout hostům kvalitnější služby. Toto se snaží důsledně dodržet. Následuje **výčet místních konkurentů** sestavený majitelem sítě pro zmíněné účely:

**Clarion Grandhotel Zlatý lev\*\*\*\*** je hotel známý dříve pod názvem Grandhotel Zlatý lev. Nedávno přidaná značka Clarion naznačuje příslušnost k síti Choice Hotels. Nabídka hotelu: celkem 117 jednolůžkových, dvoulůžkových a třílůžkových pokojů, apartmá

s obývacím pokojem, luxusní secesní apartmá, propojené dvoulůžkové pokoje pro rodinné pobyty. Součástí hotelu je restaurace, wellness a fitness centrum, možnost parkování. Umístění v centru města.

**Hotel Arena\*\*\*** – nabídka: hotelová část se 45 lůžky (jednolůžkové, dvoulůžkové pokoje, apartmány, 5 pokojů bezbariérových), dále ubytovna se 132 lůžky (4 až 6 lůžkové pokoje). Hotel je součástí velkého multifunkčního sportovního areálu, parkování zajištěno zdarma. Umístění poblíž dálničního sjezdu, od centra města cca 5 min jízdy.

**Hotel Babylon\*\*\*\*** – nabídka: hotel nabízí jednolůžkové, dvou, tří a čtyřlůžkové pokoje, rodinné pokoje a apartmá se dvěma ložnicemi, luxusní svatební apartmány, bezbariérové pokoje. Hotel je součástí velkého zábavního komplexu, jehož součástí je krytý aquapark, wellness centrum, restaurace ad. Hostům je k dispozici parkování v krytém parkovišti. Umístění v blízkosti centra přímo u dálničního sjezdu.

**Hotel Eden\*\*\*** – nabídka: dvoulůžkové, třílůžkové a čtyřlůžkové pokoje. Součástí hotelu je restaurace a velmi malá parkovací plocha. Umístění v blízkosti centra města.

**Hotel Impuls\*\*\*** – nabídka: dvoulůžkové pokoje a apartmány, celkem 56 lůžek. Součástí hotelu je restaurace, velká parkovací plocha. Hotel je vzdálen cca 7 min jízdy od centra města a jen několik set metrů od Pytloun\*\*\*Hotel Liberec, z místního hlediska tak představuje nejbližšího konkurenta.

**Hotel Liberec\*\*\*** – nabídka: jednolůžkové, dvoulůžkové a třílůžkové pokoje, součástí hotelu je relax centrum, restaurace. Umístění v centru města.

**Hotel Praha\*\*\*** – nabídka: jednolůžkové, dvoulůžkové pokoje, apartmány, celkem 34 pokojů. Hotel má vlastní restauraci, parkování nabízí za poplatek. Umístění v centru města.

**Hotel Radnice\*\*\*\*** – nabídka: apartmány, jedno a dvoulůžkové pokoje s celkovou kapacitou 41 lůžek s možností přistýlek. Součástí hotelu je restaurace, parking. Umístění v centru města.

**Hotel Valdštejn\*\*\*** – nabídka: celkem 58 lůžek, pokoje jsou 1 až 4 lůžkové, dva apartmány, jeden bezbariérový jednolůžkový pokoj. Součástí je restaurace a parkovací plocha. Hotel je umístěn cca 5 min jízdy od centra města v blízkosti dálničního sjezdu.

**Penzion Bambino\*\*\*** – nabídka: celkem 32 lůžek, apartmány různých velikostí, zaměření zejména na rodiny s dětmi, děti do 3 let pobyt zdarma. Parkování možné pro velmi omezený počet aut. Umístění v centru města.



Z přehledu externích faktorů lze vysledovat několik reálných ohrožení podnikatelského záměru (chystané zvýšení sazby DPH, doznívající ekonomická recese, početná konkurence prakticky vylučující zbudování pobočky v lokalitě centra města, ...), ale zároveň se lze domnívat, že jsou zde i dostatečné příležitosti, jejichž využití může mít za následek další růst a prosperitu sítě.

### 7.1.2 Interní audit

V rámci interního auditu provádějí podniky vlastní hodnocení vždy v poměru proti průměru v odvětví nebo proti hlavním konkurentům. Hodnotitelé si všímají a bodují faktory, v nichž je firma lepší, respektive výrazně lepší nebo naopak slabší, respektive výrazně slabší než konkurence. Lepší hodnocení vypovídá o tzv. silných stránkách podniku, slabší pak o tzv. slabých stránkách.

Ke zjištění, jak jsou hotely se značkou Pytloun vnímány ve srovnání s nejbližšími konkurenty, lze použít například volně přístupná uživatelská hodnocení.

K sestavení tabulky s ohodnocením kvality bylo využito dvou nejznámějších serverů se službou možnosti vkládat a využívat uživatelské recenze ubytovacích kapacit: *HolidayCheck.cz*<sup>45</sup> a *Hotely.cz*.<sup>46</sup> Vložené recenze sloužily jako podklad pro zjištění vnímání kvality hotelů ze strany hostů, následně bylo prostřednictvím serveru *Hotely.cz* zohledněno kritérium „vnímaná kvalita v poměru s cenou“ a v tabulce č. 4 je uvedeno pořadí hotelů tak, jak odpovídaly tomuto hodnocení.

**Zákaznické hodnocení kvality** zahrnuje dílčí známkování za tyto služby: ubytování, stravování, přístup personálu, okolí, doplňkové služby. Známkování probíhá na stupnici 1 až 10. Nejvyšší známkou, která vyjadřuje maximální uživatelskou spokojenost, je číslo 10, nejnižší 1.

V pořadníku, v němž server *Hotely.cz* uvádí hotely v poměru kvalita/cena je na 1. místě vypsán hotel označený jako nejvýhodnější nabídka atd.

---

<sup>45</sup> *Holidaycheck.cz*, Nabídky ubytování [online]. 2011 [cit. 2011-02-21]. Dostupný z WWW: < <http://www.holidaycheck.cz/rychle-hledani.php>.

<sup>46</sup> *Hotely.cz*, Ubytování liberecký kraj [online]. 2011 [cit. 2011-02-21]. Dostupný z WWW: <[http:// www.hotely.cz/liberecky-kraj/](http://www.hotely.cz/liberecky-kraj/).

**Tab. 4: Zákaznické hodnocení kvality**

| <b>Hotel / Penzion</b>              | <b>hodnocení hostů<br/>známka</b> | <b>hodnocení serveru<br/>kvalita/cena</b> |
|-------------------------------------|-----------------------------------|---|
| <i>Pytloun Hotel Liberec</i>        | 8,4                               | <b>1.</b>                                 |
| <i>Pytloun Design Hotel</i>         | 8,6                               | <b>2.</b>                                 |
| <i>Pytloun Travel Hotel Liberec</i> | 8,2                               | <b>3.</b>                                 |
| <i>Pytloun Penzion Zelený Háj</i>   | 6,0                               | <b>4.</b>                                 |
| <i>Penzion Bambino</i>              | 8,6                               | 5.  |
| <i>Hotel Eden</i>                   | 7,8                               | 6.  |
| <i>Hotel Impuls</i>                 | 7,0                               | 7.  |
| <i>Hotel Liberec</i>                | 7,6                               | 8.  |
| <i>Hotel Praha</i>                  | 6,6                               | 9.  |
| <i>Clarion Grandhotel Zlatý Lev</i> | 6,3                               | 10.                                       |
| <i>Hotel Radnice</i>                | 9,6                               | 11.                                       |
| <i>Hotel Babylon</i>                | 8,2                               | 12.                                       |
| <i>Hotel Arena*</i>                 | –                                 | –   |
| <i>Hotel Atrium*</i>                | –                                 | –   |
| <i>Hotel Valdštejn*</i>             | –                                 | –   |

\*) hotely nebyly na serverech uvedeny

Zdroj: Vlastní zpracování.

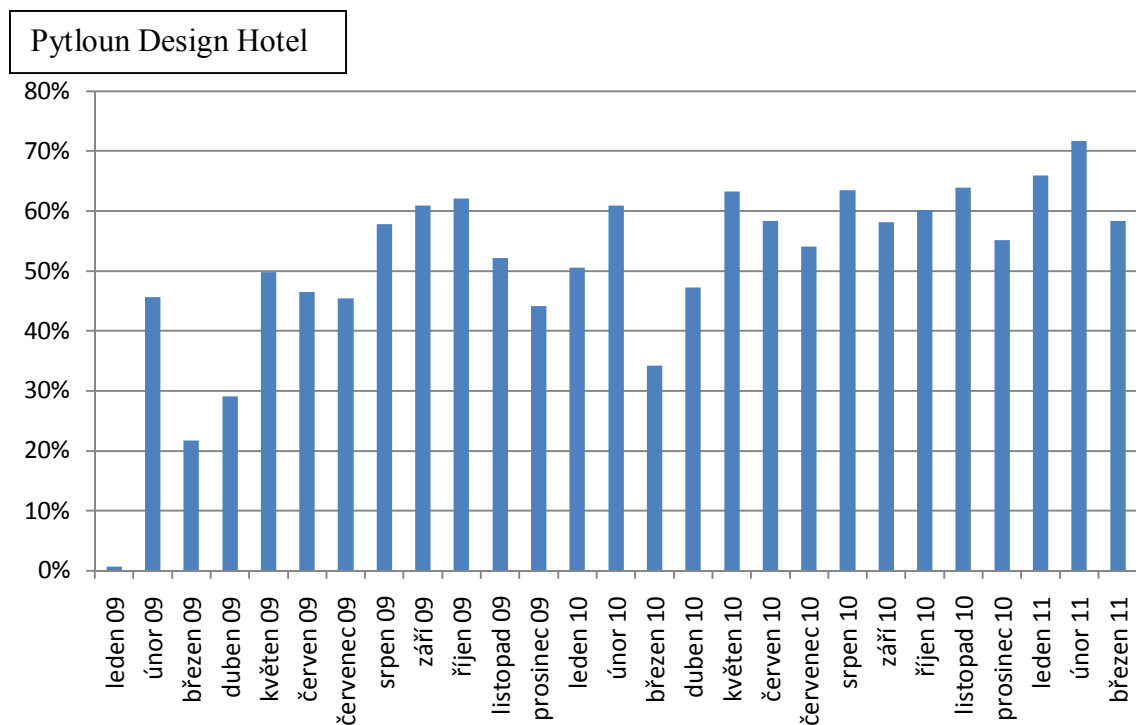
Konkurenceschopnost hotelu je velmi dobře rozpoznatelná i z dalšího, pečlivě sledovaného údaje, jakým je tzv. **vytíženost ubytovacího zařízení**.

Každý hotel a penzion si vede vlastní statistiku obsazenosti, tato čísla však většinou nezveřejňují. Dle viceprezidenta a mluvčího Asociace českých cestovních kancelářích a agentur (AČCKA) Tomia Okamury byla v roce 2010 průměrná vytíženost hotelů na samé hranici rentability, tj. mírně nad 40 procenty.<sup>47</sup> Toto číslo bylo a stále je ovlivňováno nelehkými podmínkami v období ekonomické krize. Přesto se však procenta vytíženosti hotelů Pytloun daří udržovat nad odvětvovým průměrem.

Statistika vytíženosti je u hotelového řetězce základním průkazným jevem dobře fungujícího pilotního provozu, který je v tomto případě představován všemi libereckými pobočkami sítě Pytloun. Následuje přehled obsazenosti dvou stěžejních provozoven společnosti Pytloun Hotels Group (obrázky č. 7 a č. 8).

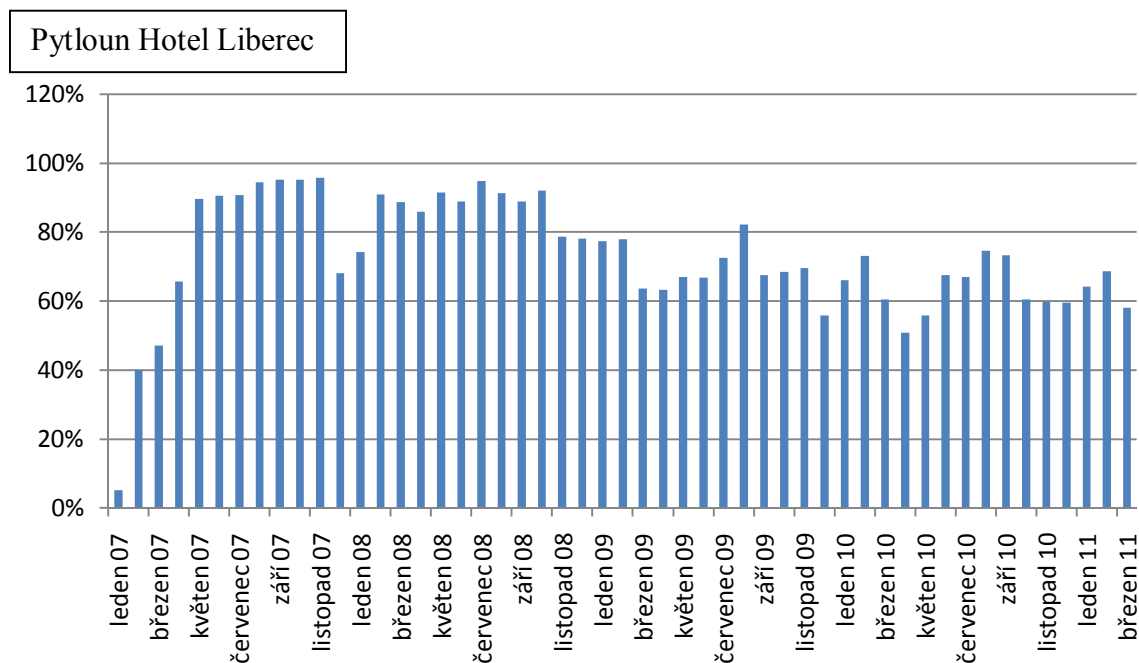
<sup>47</sup> Eurozpravy.cz, Ceny v hotelích [online]. 2011 [cit. 2011-02-21].

Dostupný z WWW: <<http://www.ekonomika.eurozpravy.cz/komercni-sdeleni/21172>>.



Zdroj: Interní materiály společnosti PHG s.r.o., vlastní zpracování.

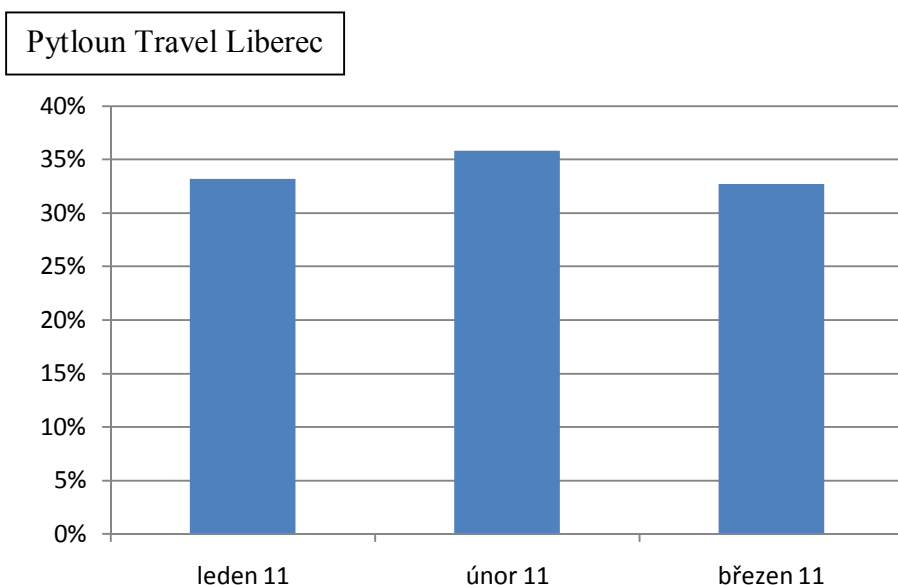
**Obr. 7: Vytíženost Pytloun Design Hotelu v období 1. 1. 2009 - 31. 3. 2011**



Zdroj: Interní materiály společnosti PHG s.r.o., vlastní zpracování.

**Obr. 8: Vytíženost Pytloun Hotelu Liberec v období 1. 1. 2007 - 31. 3. 2011**

*Pytloun Travel Hotel* v tuto chvíli eviduje statistiku vytíženosti pouze za první čtvrtletí roku 2011 (viz obrázek č. 9). V předcházejícím období pobočka fungovala jako penzion, pak došlo k její rekonstrukci a přestavbě na hotel. Kapacita míst byla navýšena, z tohoto důvodu by přehled vytíženosti za delší časový úsek obsahoval zavádějící údaje.



Zdroj: Interní materiály společnosti PHG s.r.o., vlastní zpracování.

***Obr. 9: Vytíženost Pytloun Travel Hotelu v období 1. 1. 2011 - 31. 3. 2011***

Pytloun Travel Hotel je pobočkou bez vlastního restauračního zařízení. Dle tvrzení majitele společnosti hranice rentability hotelů, které nemají vlastní restauraci, je o něco nižší, přibližně 32% vytíženosti kapacity, zatímco u hotelů s tzv. gastro provozem je žádoucí překonat hranici 40%, aby bylo možné hovořit o tvorbě zisku.

### 7.1.3 Nástroje komunikačního mixu

K zajištění dostatečné obsazenosti sestavil management hotelů Pytloun podpůrnou **komunikační strategii** založenou zejména na tzv. vnější reklamě v podobě velkého počtu **billboardů a značek** na cestách, potisku aut, např. i vozů městských taxi služeb.

Billboardová kampaň užitá sítí Pytloun se snaží informovat o všech svých jednotlivých hotelích. Pro potenciálního zákazníka je z ní patrné, že hotely Pytloun nabízejí více druhů ubytování, klient má výběr mezi vyšším standardem za vyšší cenu, nebo ekonomicky

výhodnou nabídkou. Značky na cestách navádějí k jednotlivým zařízením a uvádějí i příklady cen za pokoj a noc. Z pohledu cestujícího, který nemá tušení o existenci vícero poboček hotelů Pytloun, se toto značení může jevit jako mírně zmatečné. Během jízdy autem sotva zaznamená rozdíly v názvech (Design, Travel nebo „jen“ Pytloun) a tak je uvedení rozdílných cen, stejně jako navádění k různým místům po městě, nejasné. Nesporným důsledkem této formy komunikace je, vzhledem k její rozsáhlosti, fakt, že se jméno hotelu Pytloun zcela jistě dostalo do povědomí téměř každého obyvatele města. Ti však nejsou hlavním cílovým segmentem společnosti, služeb hotelu využijí spíše výjimečně např. pro účely uspořádání svatebních oslav apod.

Další část komunikace je zajištěna prostřednictvím atraktivních **webových stránek** společnosti. Stránky informují o všech možnostech ubytování v hotelové síti, hotelových službách, restauracích a slevových programech. S využitím aplikace Skype má zájemce o rezervaci či doplňující informace možnost telefonátu zdarma. Velmi kvalitní je v tomto případě technická podpora stránek. Při vyhledávání možností ubytování v Liberci prostřednictvím internetových vyhledávačů získá zájemce o informace po zadání klíčových hesel jako „ubytování Liberec“, „hotel Liberec“ nebo „penzion Liberec“ výsledky, kde s převahou dominují odkazy na webovou prezentaci sítě Pytloun<sup>48</sup>.

Jako doplňkovou formu propagace svých služeb používá společnost PHG různé **tištěné materiály**, brožurky dodávané do infocenter, nevyhýbá se ani inzerci v tisku či mluvené reklamě v rádiu.

Vzhledem k dosavadnímu čistě regionálnímu rozmístění hotelů nevěnoval majitel sítě tolik pozornosti celonárodním **veletrhům cestovního ruchu**. V současné době, kdy se řetězec začíná úspěšně rozšiřovat a je zde reálná vidina obsazení několika dalších regionů novými pobočkami, zaměří se i na propagaci touto formou.

Významným přínosem při budování jména a popularity hotelové značky bylo pro jejího zakladatele Ing. Pytlouna vítězství v anketě **Živnostník roku 2009**. Dosud je nejmladším držitelem tohoto titulu. Po obdržení ocenění se mu dostalo potřebné mediální popularity. V tisku i na internetu vycházely články popisující příběh mladého podnikatele, který díky svému odhodlání a nadšení dokázal téměř z ničeho vybudovat a úspěšně provozovat

---

<sup>48</sup> Viz Příloha F.

hotelovou síť. Dnes je Ing. Pytloun považován za podnikatele, který může a je ochoten předávat své nabyté pracovní zkušenosti. O tom svědčí například jeho účast na akci s názvem *Carrer Days*<sup>49</sup> určené k setkávání studentů vysokých škol s představiteli významných společností.

K informačním účelům slouží též kvalitně zpracované **video** propagující ubytovací kapacity řetězce, klienti jej mohou shlédnout v halách a recepcích hotelů.

Veškeré propagační materiály obsahují **logo** hotelové sítě.



Zdroj: Propagační materiály společnosti Pytloun Hotels Group s.r.o.

#### ***Obr. 10: Logo a ocenění hotelové sítě***

Dnes již poměrně známé označení organizace obsahuje slogan: „*Druhý domov na cestách*“. Tím je zákazníkovi předána informace o tom, že řetězec klade důraz na komfort, kvalitní služby a pokud se v hotelu ubytuje, bude se cítit příjemně – „jako doma“. Obdélníčky tvořící čtverec nad jménem představují 4 základní podnikatelské aktivity, které dohromady vytvářejí ucelený koncept společnosti Pytloun:

- hotely
- restaurace
- catering
- franchising

---

<sup>49</sup> Tento projekt vznikl s cílem umožnit studentům nahlédnout do chodu firem, získat cenné kontakty, informace a přehled o současném trhu práce.

#### 7.1.4 Konkurenční cena

Kvalita za rozumnou cenu, čistota, rodinná atmosféra, nadstandardní služby a „vždy něco navíc“ (např. káva na pokoji zdarma) – to je zavedené motto hotelové značky Pytloun. Aby mohla být zmiňovaná kvalita nabízena za konkurenční ceny, nastavil management sítě do denní praxe řadu efektivních postupů, kterými snižuje náklady, aniž by ovlivnil vysoký standard služeb.

Nemalých úspor je dosahováno například užitím tzv. centrálních recepcí. Ne všechny ubytovací zařízení v síti mají vlastní recepci. Host se zapíše na centrální recepci a následně se musí dopravit do objektu, kde je ubytován. Tento určitý diskomfort je hostu kompenzován nižší cenou za ubytování. Je však nezbytné o tom klienta předem důrazně informovat, uživatelská hodnocení zveřejněná na internetu často právě tento postup hodnotila negativně.

Filozofii nízkých nákladů přijal Ing. Pytloun za svou již v době, kdy cestoval po USA. Tam si pečlivě všímal detailů, které dokážou firmám výrazně snížit výdaje. Jednou z efektivních cest je uplatnění účinného, tvořivého a inspirativního způsobu vedení, motivace zaměstnanců a vyvolání jejich nadšení a ochoty budovat „společnou věc“. Jeho tým podřízených svorně uvádí, že se jedná o přísného, avšak spravedlivého vedoucího, který na jedné straně lpí na přátelské atmosféře (nedílnou součástí firemní kultury je např. vzájemné tykání), na straně druhé však personálu organizuje práci způsobem, který vylučuje prostoje. Příkladem jsou tzv. „mobilní pokojské“, které mají na starost úklid všech poboček, nevytížené budovy tak neposkytují příležitost k zahálce... Stejně tak kupříkladu zaměstnanci restaurace jsou připraveni, že v hodinách slabého provozu bývají zaúkolováni jinde. V současné době je u společnosti PHG ve stálém pracovním poměru cca 30 zaměstnanců, tým doplňuje několik desítek brigádníků.

Pečlivý výběr dodavatelů je dalším krokem, jehož prostřednictvím společnost efektivně dosahuje úspor. Konečný zákazník nic takového nepocítí, hotelová síť spolupracuje s celou řadou odborníků, architektů, designerů, interiér budov je koncipován velmi vkusně a nápaditě, avšak vyjednávání o cenách je nekompromisně poznamenáno záměrem ušetřit. Vyjednané dodavatelské slevy představují jednu ze silných konkurenčních výhod hotelové sítě, nepochybně také budou jedním z lákadel pro zájemce o franchisingové partnerství.

## 7.2 SWOT analýza

*„Úspěšná aplikace vhodné marketingové strategie je závislá na tom, jak firma dokáže zhodnotit na jedné straně své silné a slabé stránky (analýza S/W) a jednak jak dokáže identifikovat vhodné příležitosti a hrozby (O/T).“<sup>50</sup>*

Externí a interní audit provedený v rámci situační analýzy slouží společnosti k určení cílů a hledání strategií. Pro přehlednost je vhodné jej přepracovat do formy tzv. SWOT<sup>51</sup> analýzy, ideálně pro každou jednotlivou strategickou jednotku zvlášť.

Pro účely této práce je zde vytvořena základní SWOT analýza celé společnosti zahrnující nejvýraznější „SW faktory“, tj. silná a slabá místa uvnitř hotelové sítě a „OT faktory“, tj. příležitosti a ohrožení plynoucí z vnějšího prostředí.

### 7.2.1 Analýza S - W

Při praktickém zpracování SWOT analýzy bylo postupováno dle publikace Vašítkové.<sup>52</sup> Ze situační analýzy byly stanoveny a známku ohodnoceny silné a slabé stránky hotelové sítě Pytloun, dále pak pojmenovány vnější příležitosti a hrozby.

Pro snazší orientaci jsou silné a slabé stránky zpracovány do tabulky a O – T analýza je graficky znázorněna pomocí matic (viz tabulka č. 6 a tabulka č. 7).

Tabulka č. 5 uvádí přehled klíčových bodů hodnocení přiřazených do silných, slabých a neutrálních stránek společnosti tak, jak vyplynuly ze zkoumání interních faktorů. Silné stránky jsou bodovány známkami 1 a 2, slabé známkami 5 a 6, tzn. nejlepší známkou hodnocení je 1, nejhorší známkou je 6.

Jak z tabulky vyplývá, společnost disponuje řadou silných stránek, které výrazně převažují nad slabými.

---

<sup>50</sup> VAŠTÍKOVÁ M., *Marketing služeb efektivně a moderně*, s. 58.

<sup>51</sup> Název analýzy je odvozen dle počátečních písmen 4 slov: S = strengths (síly), W = weaknesses (slabosti), O = opportunities (příležitosti), T = threats (hrozby).

<sup>52</sup> VAŠTÍKOVÁ M., *Marketing služeb efektivně a moderně*, s. 58 – 62.



**Tab. 5: Silné a slabé stránky**

| Hodnocené faktory<br>– pobočky jako celek | SILNÉ |   | NEUTRÁLNÍ |   | SLABÉ |   |
|---|-------|---|-----------|---|-------|---|
|   | 1     | 2 | 3         | 4 | 5     | 6 |
| <i>umístění</i>                           |       |   | x         |   |       |   |
| <i>dopravní dostupnost</i>                |       |   | x         |   |       |   |
| <i>vlastní parking</i>                    | x     |   |           |   |       |   |
| <i>kapacita</i>                           | x     |   |           |   |       |   |
| <i>vnější vzhled budov</i>                |       |   | x         |   |       |   |
| <i>fyzický stav budov</i>                 |       | x |           |   |       |   |
| <i>Interiér</i>                           | x     |   |           |   |       |   |
| <i>velikost pokojů</i>                    |       |   |           |   | x     |   |
| <i>popularita značky</i>                  | x     |   |           |   |       |   |
| <i>pozice na regionálním trhu</i>         | x     |   |           |   |       |   |
| <i>kvalita služeb</i>                     |       | x |           |   |       |   |
| <i>šíře klientely</i>                     |       | x |           |   |       |   |
| <i>doplňkové služby</i>                   |       | x |           |   |       |   |
| <i>dlouholetá praxe</i>                   |       |   |           |   | x     |   |
| <i>efektivní marketing</i>                | x     |   |           |   |       |   |
| <i>dodavatelské ceny</i>                  | x     |   |           |   |       |   |
| <i>firemní klima</i>                      | x     |   |           |   |       |   |
| <i>organizace práce</i>                   | x     |   |           |   |       |   |
| <i>Vytíženost</i>                         |       | x |           |   |       |   |

Zdroj: Vlastní zpracování.

Je patrné, že negativum v podobě krátkodobé praxe není ovlivnitelné, lze tedy vyvodit závěr, že hlavním bodem k zamyšlení je velikost pokojů – v klientských recenzích hodnocena jako podprůměrná.

### 7.2.2 Analýza O – T

Posouzení externích vlivů vedlo k sestavení seznamu příležitostí a hrozeb, které by měla společnost zohlednit při zvažování svých strategií.

**Příležitosti**, které lze využít, jsou:

- A. Možnost předávání osvědčeného know-how,
- B. Vhodné právní i ekonomické podmínky pro expanzi,
- C. Vyrůstající popularita franchisingové formy podnikání,
- D. Rostoucí poptávka po doplňkových službách (wellness apod.).

**Hrozby** plynoucí z vnějšího okolí jsou:

- A. Probíhající ekonomická recese,
- B. Postupná změna věkové skladby (stárnutí populace),
- C. Trend klesajících cen ubytovacích služeb,
- D. Existence šedé ekonomiky,
- E. Možnost vstupu konkurence do regionu, např. i ze zahraničí,
- F. Legislativa (konkrétně chystané změny sazby DPH),
- G. Kurzové změny,
- H. Kvalita konkurenčních nabídek,
- I. Sezónní výkyvy poptávky,
- J. Politické změny a nestability.

Identifikované příležitosti a hrozby znázorněné v příslušných maticích mohou společnosti pomoci rozpoznat nejlépe využitelné příležitosti, nebo naopak hrozby s vysokou mírou pravděpodobnosti negativního dopadu na podnikání.

**Tab. 6: Matice příležitostí**

|              |        | Pravděpodobnost úspěchu při využití |       |
|--------------|--------|-------------------------------------|-------|
|              |        | vysoká                              | nízká |
| Přitažlivost | vysoká | A, B, C,                            | D     |
|              | nízká  |                                     |       |

Zdroj: Vlastní zpracování.

**Tab. 7: Matice ohrožení**

|           |        | Pravděpodobnost výskytu |       |
|-----------|--------|-------------------------|-------|
|           |        | vysoká                  | Nízká |
| Závažnost | vysoká | F                       | E, J  |
|           | nízká  | A, B, C, D, G           | H, I  |

Zdroj: Vlastní zpracování.

Pozitivní skutečností plynoucí z obou matic je fakt, že bylo vytipováno několik příležitostí s vysokou pravděpodobností úspěchu při jejich využití, zatímco více závažné ohrožení, se kterým se společnost pravděpodobně bude reálně potýkat, je nalezeno pouze jedno v podobě chystané změny sazby DPH.

### **7.3 Posouzení vhodnosti expanze formou franchisingu**

Předchozí šetření konkurenčního postavení hotelové sítě a zkoumání vnějších vlivů bylo vytvořeno za účelem získání podkladů pro následné posouzení vhodnosti zvolené strategie expandovat prostřednictvím franchisingu.

Z výsledků SWOT analýzy vyplývá, že hotelová síť Pytloun si během své existence postupně vybudovala a upevnila dobrou pozici na regionálním trhu. Aplikovaný marketing společnosti je efektivní. Zavedené vztahy s dodavateli umožňují nasazovat konkurenční ceny, kvalita i pestrost nabízených služeb je uspokojivá. V současné době jsou kapacity poboček sítě dostatečně využívány, všechny splňují hranici rentability. Vytvořený a již prověřený koncept je postaven na jednoduchých a funkčních základech, firemní know-how se v praxi osvědčilo, postupy a procesy lze definovat a předat dál.

Vůči konkurentům společnost PHG vystupuje sebevědomě a má potenciál k dalšímu růstu. Jak majitel společnosti uvádí, v rámci místního trhu již příležitosti pro vstup nových jednotek vhodné nejsou, avšak rád by rozšiřoval zavedený řetězec do dalších krajů republiky. Vzhledem k tomu, že jen v Liberci sám osobně řídí 3 hotely, 2 penziony a bytovou jednotku k dlouhodobému pronajímání, dospěl k rozhodnutí zvyšovat počet poboček řetězce prostřednictvím franchisingu. Při takovém způsobu šíření hotelové značky ponechá majitelům partnerských hotelů jejich nezávislost, právní samostatnost a finanční a organizační zodpovědnost za jimi provozované pobočky. Přesto však dojde k růstu řetězce, zvýšení popularity značky a upevnění konkurenčních pozic začleněných hotelů.

Společnost si je vědoma ohrožení plynoucích z vnějšího okolí, nejvyšší hrozbu vnímá v podobě možnosti zavedení změn v sazbě DPH. Jako opatření proti negativnímu dopadu tohoto kroku připravuje alternativy diverzifikace oblasti podnikání, část svých aktivit by tedy pravděpodobně přesunula jinam.

Vzhledem k výše uvedeným výsledkům provedené analýzy se rozšiřování sítě začleněním nových partnerů – franchisantů – jeví jako velmi vhodná obchodní strategie. V regionálním měřítku silná značka má tak šanci pronikat i do dalších míst České republiky.

## 8 Franchisový koncept sítě Pytloun

Rozhodnutí vypracovat a nabízet franchisový systém bylo pro společnost Pytloun Hotels Group s.r.o. definitivní v roce 2010. Vyčleněný tým pracovníků pečlivě připravil a následně uvedl na trh franchisový koncept, který byl dle slov majitele sítě budován s úmyslem připravit lepší podmínky, než jaké svým konkurentům nabízejí jiné franchisové hotelové řetězce.

### 8.1 Předmět nabízené franchise

Systém Pytloun spočívá v zapojení nezávislých soukromých hoteliérů a provozovatelů penzionů do řetězce. Svým franchisantům předává kompletní know-how pro všechny úseky řízení hotelu či penzionu zaměřené na navyšování počtu zákazníků a maximalizaci zisku. Majitel licence získá doporučení k postupu zkvalitňování služeb, který se opírá o propracovaný systém anonymních kontrol, dále pak rozsáhlé poradenství v oblasti marketingu a kvalitní webovou prezentaci. Do skupiny zapojený hotel či penzion dosáhne významných úspor za propagaci a též díky vyšším množstevním dodavatelským slevám, které jim společnost Pytloun Hotels Group zajistí.

V informačních materiálech poskytovaných potenciálním zájemcům o franchisingové partnerství jsou zdůrazněny především následující výhody, které lze členstvím v síti získat:

- snazší prosazení se na trhu, stabilní a udržitelný růst,
- finanční a organizační nezávislost, podnikání pod obchodní značkou Pytloun, ze strany franchisora aktivní pomoc v oblasti marketingu, podpory prodeje a managementu odběratelsko-dodavatelských vztahů,
- členské hotely si ponechávají svá zavedená jména i atmosféru, systém řízení Pytloun slouží k nastavení vypracovaných standardů kvality, a tak i maximalizace zisku,
- silnější vyjednávací schopnost díky známé a jednotné obchodní značce,
- společnost Pytloun Hotel Group má dlouhodobé zkušenosti v nakupování souvisejícího zboží bez prostředníků, proto dnes svým partnerům dokáže zajistit

slevy 20% - 70% v porovnání s průměrnými nákupními cenami v internetových obchodech,

- partneři využívají bezplatné telefonní rezervační centrum, jednotný ubytovací server a služby smluvních rezervačních společností, které zapojené hotely a penziony propagují,
- franchisant získává Pytloun online rezervační software s nepřetržitou online podporou propojený s celosvětovými elektronickými rezervačními systémy. Tento systém má v databázi více než milion individuálních hotelových hostů, tisíc cestovních kanceláří, agentur a firemních klientů a je napojen na rozsáhlou síť vybraných dodavatelů s jedinečnými smluvními podmínkami,
- hotelům je vytvořena webová prezentace s optimalizací pro vyhledávače, kampaň PPC<sup>53</sup> spravovaná specialisty společnosti, komunitární marketingová prezentace na sociální síti facebook, součástí nabídky je zaškolení v práci v administračním prostředí webové prezentace a zavedení firemního informačního systému,
- provize z jednotlivých rezervací je franchisorovi hrazena jen z prokazatelného obratu dosaženého prostřednictvím systému Pytloun, rezervace uskutečněné stálými hosty, prostřednictvím hotelových webových stránek a franchisantem vypracované vlastní reklamní kampaně, nepodléhají proviznímu systému,
- díky ucelenému systému anonymních kontrol „mystery guest“ a „mystery caller“, tj. systematické kontrole na místě a po telefonu, která je pravidelně vyhodnocována, jsou franchisantovi předávána doporučení ke zkvalitnění služeb a procesů.

Jednou ze sledovaných výhod, která se stává závažným hodnotícím kritériem každého zájemce o zakoupení franchisové licence, je schopnost řetězce vyjednat co nejvyšší **dodavatelské slevy**. V případě Pytloun Hotels Group patří vztahy s dodavateli k silným stránkám společnosti a svým franchisantům dokáže zprostředkovat mnohdy výhodnější nákupní ceny než konkurenční řetězce.

---

<sup>53</sup> PPC (Pay Per Click, v anglickém jazyce „platba za proklik“) kampaň patří mezi nejefektivnější nástroje internetové reklamy. Princip PPC spočívá v tom, že inzerent platí pouze za skutečné příchozí návštěvníky, má přesnou kontrolu nad svými výdaji, tedy že zaplatí jen tolik „prokliků“, potažmo návštěvníků, kolik chce. PPC reklama je velmi dobře měřitelná a plánovatelná. Neplatí se za čas ani za počet zobrazení, jde o velmi dobře cílenou reklamu s vysokou pravděpodobností, že se z návštěvníka stane zákazník (dojde k tzv. konverzi).

V tabulce č. 8 je uveden přehled několika položek a dodavatelských slev, které na jejich nákup obchodníci sítím poskytují. Tabulka srovnává aktuálně platné dodavatelské slevy zprostředkované franchisantům řetězce *Family Inn*<sup>54</sup> a *Pytloun Hotels Group*.

**Tab. 8: Slevy poskytované franchisantům**

| Druh zboží                 | Slevy pro řetězec |            |
|----------------------------|-------------------|------------|
|                            | <i>Family Inn</i> | <i>PHG</i> |
| Plzeňský prazdroj          | 8%                | 10%        |
| Coca Cola                  | 10%               | 12%        |
| Gastro sklo a porcelán     | 10%               | 15%        |
| Žárovky a zdroje osvětlení | 20%               | 35%        |
| Ložní prádlo               | 10%               | 20% - 50%  |

Zdroj: Interní materiály společností Orea Hotels s.r.o. a Pytloun Hotels Group s.r.o., vlastní zpracování.

Kromě výše uvedených položek nabízí společnost Pytloun Hotels Group zprostředkování slev na nákup tohoto zboží:

**Tab. 9: Slevy zprostředkované společností PHG**

| Druh zboží                      | Sleva     |
|---------------------------------|-----------|
| Víno Zaječí                     | 10%       |
| Nowaco - mražené zboží          | 5%        |
| Káva Manuel                     | 10%       |
| Nerez nádobí a příbory          | 20%       |
| Reklamní materiály, tisky apod. | 10% - 40% |
| Stavební materiál Raab Karcher  | 8% - 20%  |
| Sanita                          | 20% - 70% |
| Obklady a dlažby                | 30% - 70% |
| Hotelová kosmetika              | 15% - 50% |

Zdroj: Interní materiály společnosti Pytloun Hotels Group s.r.o., vlastní zpracování.

Mezi služby franchisantům patří i nabízená účast při jakékoli obchodní poptávce. Franchisor poptá konkrétní zboží u svých dodavatelů a franchisant má možnost porovnat nabídku společnosti s cenami, které by si vyjednal individuálně. Je-li nákup zprostředkovaný přes řetězec výhodnější, volí samozřejmě tuto variantu.

<sup>54</sup> řetězec provozovaný společností Orea Hotels s.r.o.

## 8.2 Porovnání franchisingových poplatků

Předem zadaná podmínka nabízet konkurenčně výhodnější koncept vyžadovala studii smluvních podmínek jiných řetězců. V konečné fázi byl tento nově vznikající produkt porovnáván zejména s hotelovým řetězcem Best Western, jehož smluvní podmínky považuje management hotelů Pytloun za oboustranně výhodné. Systém Best Western úspěšně funguje po celém světě a počet zapojených poboček se stále navyšuje.

Hlavním zdrojem výnosů každého franchisora a zároveň odměnou za jeho námahu při tvorbě úspěšného konceptu a trvalé poskytování franchisových služeb jsou různé franchisové poplatky, uváděné a vybírané jako **vstupní, průběžné a účelové**.

Potenciální zájemce o zakoupení franchisové licence se zajímá nejen o služby, které mu franchisor nabízí a výhody plynoucí z konkrétního partnerství, ale také o výši poplatků, které buď jednorázově, nebo průběžně bude za toto společenství hradit.

Pro účely práce je sestaven následující modelový příklad, který představuje hypotetickou situaci zájemce o přijetí franchisy rozhodujícího se mezi členstvím v řetězci **Best Western** nebo v hotelové síti **Pytloun**. Proces výběru řetězce spočívá v porovnávání výhod a nákladů, které by souvisely s konkrétními franchisami. Tabulky č. 10 a č. 11 obsahují přehled nákladů za členství ve dvou zmiňovaných hotelových společnostech.

Franchisantem, pro kterého byl srovnávací příklad vytvořen, je **Hotel Ostrov z Ostrova u Tisé s celkovým počtem pokojů 31**.

Jeho předpokládaný vstup do řetězce byl k datu 1. 9. 2010, proto jsou v konečné kalkulaci za roční členství zahrnuty jen 4 měsíce. Síť Best Western uvádí ve svých materiálech poplatky v EUR, pro účely srovnání jsou převedeny dle devizového kurzu CZK/EUR vyhlášeného Českou národní bankou (ČNB) s platností pro den 1. 9. 2010, tj. 24,735 CZK/EUR. Poplatky jsou zaokrouhleny na celé Kč.

### 1) Rozpis nákladů za členství v hotelové síti Best Western:

Některé poplatky jsou kalkulovány na základě obratu zprostředkovaného přes rezervační systém Best Western. U nových hotelů se výše obratu odhaduje a na konci kalendářního roku, ve kterém hotel vstoupil do sítě Best Western, je vypočtena korekce, následně

stanoven a vyúčtován doplatek či přeplatek. Odhadovaný obrat přes Best Western pro Hotel Ostrov je zde stanoven na **30 000 EUR** za rok.

**Tab. 10: Náklady na členství v BEST WESTERN**

| Jednorázové vstupní poplatky v Kč  |  |                  |                |
|--|--|------------------|----------------|
| <b>a) Instalace, školení a startovací balíček (poplatek odstupňován dle počtu pokojů)</b>              |  |                  |                |
|  | počet pokojů   | Poplatek         |                |
|  | 0 – 20   | 113 039          |                |
|  | 21 – 30  | 119 841          |                |
| ✓  | 31 – 40  | 127 880          | 127 880        |
|  | 41 – 50  | 136 042          |                |
|  | 51 – 60  | 156 202          |                |
|  | 61 – 70  | 163 004          |                |
|  | 71 – 80  | 171 043          |                |
|  | nad 80   | 179 081          |                |
| <b>b) Záloha za BestCheque (1% z předpokládaného obrátu):</b>  |  |                  | 7 421          |
| <b>Jednorázové vstupní poplatky celkem:</b>  |  |                  | <b>135 301</b> |
| Roční členské poplatky v Kč  |  |                  |                |
| <b>a) Globální marketing a provoz</b>  | 594 / pokoj  | x 31             | 18 414         |
| <b>b) Evropský marketing a provoz</b>  | 25 106 / hotel   |                  | 25 106         |
|  | 225 / pokoj  | x 31             | 6 975          |
|  | poplatek dle obrátu BW                                     |                  | 2 201          |
| <b>c) Členské příspěvky na regionální marketing a provoz</b>   | 22 138 / hotel   |                  | 22 138         |
|  | poplatek dle obrátu BW                                     |                  | 1 843          |
| <b>Roční členské poplatky celkem:</b>  |  |                  | <b>76 677</b>  |
| Rezervační poplatky v Kč   |  |                  |                |
| <b>a) Za individuální rezervace prostřednictvím elektronických rezervačních systému</b>                |  |                  |                |
|  | Rezervační poplatek dle obrátu za každou rezervaci         | 7,95% z obrátu   |                |
| <b>b) Za body nebo nalétané vzdálenosti (míle) členů Best Western Rewards za jejich pobyt v hotelu</b> |  |                  |                |
|  | Poplatek Best Western Rewards z obrátu za každou rezervaci | 3% - 5% z obrátu |                |
| <b>c) Za skupinové objednávky</b>  |  |                  |                |
|  | Poplatek za rezervaci podle obrátu za skupinu              | 3% z obrátu      |                |
| Celkové náklady v Kč splatné k datu podpisu smlouvy:   |  |                  |                |
| <b>Jednorázové vstupní poplatky:</b>   |  |                  | <b>135 301</b> |
| <b>Roční členské poplatky:</b>   |  |                  | <b>25 559</b>  |
|  | 76 677 x 4/12  |                  |                |
|  | bez DPH  |                  | <b>160 860</b> |
|  | DPH  | 20%              | <b>32 172</b>  |
|  | s DPH  |                  | <b>193 032</b> |

Zdroj: Interní materiály společnosti Best Western<sup>55</sup>, vlastní zpracování.

<sup>55</sup> Viz Příloha H.



# 1) Rozpis nákladů za členství v hotelové síti Pytloun:

**Tab. 11: Náklady na členství v PYTLOUN HOTELS GROUP**

| Jednorázové vstupní poplatky v Kč   |               |      |         |
|---|---------------|------|---------|
| <i>Vstupní analýza hotelu, startovací balíček, vstupní kontrola standardů kvality, implementace</i> |               |      |         |
|   | 3 000 / pokoj | x 31 | 93 000  |
| Jednorázové vstupní poplatky celkem:  |               |      | 93 000  |
| Roční členské poplatky v Kč   |               |      |         |
| a) Poplatek za využívání know-how   | 2 000 / pokoj | x 31 | 62 000  |
| b) Poplatek za rezervační software Pytloun Hotel Booking  | Zdarma        |      | 0       |
| c) Poplatek za rozšíření o ostatní moduly (pokladna)  | 2 400         |      | 2 400   |
| d) Kontrola k ověření kvality prováděná 2x za rok   | 10 000        |      | 10 000  |
| Roční členské poplatky celkem:  |               |      | 74 400  |
| Měsíční rezervační poplatky v Kč (% z uskutečněných rezervací)                                      |               |      |         |
| a) Rezervace prostřednictvím Pytloun Hotels Group   | 15%           |      |         |
| b) Členům Pytloun Savings klubu (stálí klienti)   | 10%           |      |         |
| c) Poplatek za správu PPC kampaní   | Zdarma        |      | 0       |
| Variabilní měsíční náklady v Kč (dle dohody smluvních stran)  |               |      |         |
| a) Kredit na reklamní kampaně   | Sklik         |      | 3 000   |
| (bude vyúčtován dle skutečných nákladů)   | Adwords       |      | 4 200   |
| b) Propagační materiály, jednorázové akce   | dle nákladů   |      |         |
| c) Stáže personálu v jiných pobočkách sítě, školení apod.   | dle nákladů   |      |         |
| Celkové náklady v Kč splatné k datu podpisu smlouvy:  |               |      |         |
| Jednorázové vstupní poplatky:   |               |      | 93 000  |
| Roční členské poplatky:   | 74 400 x 4/12 |      | 24 800  |
|   | bez DPH       |      | 117 800 |
|   | DPH           | 20%  | 23 560  |
|   | s DPH         |      | 141 360 |

Zdroj: Interní materiály společností PHG<sup>56</sup>, vlastní zpracování.

Z uvedeného přehledu vyplývá, že poplatky splatné ke dni podpisu franchisingové smlouvy budou nižší v případě zapojení hotelu do sítě Pytloun. Při detailnějším pohledu na variabilní složky nákladů je patrné, že hotel zapojený do sítě Best Western bude ročně hradit tím vyšší členské poplatky, čím vyšší bude jeho obrat zajištěný přes systém Best Western. V kalkulaci je například uveden poplatek za „evropský marketing a provoz dle obratu BW“ a zde uvedená částka 2 201 Kč může vzrůst až na částku blíží se 70 000 Kč,

<sup>56</sup> Viz Příloha G.

a to právě v závislosti na velikosti obratu. Podobná situace je u poplatku za „regionální marketing a provoz dle obratu BW“, tam uvedená částka 1 843 Kč může vzrůst až do výše 5 120 Kč. Z tohoto je patrné, že členství v síti Pytloun s sebou nese výhodu fixně stanovené výše ročních členských poplatků.

Poměr „cena – výkon“ je základní hledisko každého racionálně smýšlejícího nakupujícího. Nejinak je tomu i v případě volby obchodních partnerů. Po zvážení nabízených výhod a nákladovosti souvisejících s případným členstvím v hotelových řetězcích, které operují na našem trhu, vyznívá výhodněji členství v hotelové síti Pytloun. Zpětně lze tedy souhlasit s rozhodnutím Hotelu Ostrov požádat o zahájení vstupních procesů do franchisového systému společnost PHG.

### **8.3 Kritéria přijetí franchisanta**

Nejen na straně potenciálního franchisanta probíhá složitý proces rozhodování při vybírání smluvního partnera, ale i franchisor, tedy tvůrce celého konceptu a zároveň prodejce licence, vytváří zásady, jimiž je vstup franchisanta do sdružení podmíněn. Zámec o členství v hotelové síti Pytloun musí vyhovovat následujícím podmínkám:

#### **Kritéria přijetí do franchisingové sítě Pytloun Hotels Group:**

- Hotel či penzion nesmí patřit k žádné jiné marketingové organizaci nebo skupině hotelů v národním i mezinárodním měřítku.
- Úroveň hotelu či penzionu musí splňovat požadovanou kvalitu odpovídající tříhvězdičkové hotelové kategorii.
- Před podpisem smlouvy bude hotel či penzion hodnocen dle standardu kvality stanoveného řetězcem Pytloun. V případě prohlášení hotelu/penzionu, že splňuje minimální požadované standardy, provede franchisor tzv. „mystery shopping“<sup>57</sup>, při kterém posuzuje kvalitu služeb, čistotu a údržbu hotelu či penzionu. Podmínkou pro přijetí franchisanta je uspokojivý výsledek tohoto zkoumání.

---

<sup>57</sup> Mystery shopping je v hotelnictví, ale i v jiných odvětvích používaný způsob výzkumu kvality. Výzkumník zde vystupuje v roli fiktivního klienta, nakupuje a hodnotí služby a produkty, často uměle vyvolává netypické situace, při kterých ověřuje chování a postupy personálu. Výzkumník tak získává okamžitou zpětnou vazbu.

Tam, kde chce firma vystupovat jednotně a požaduje snadnou identifikaci ze strany zákazníka, je vhodné vytvořit a použít tzv. **standardy kvality**. Jak zmiňuje Vašítková, cílem nastavení těchto standardů je sdělení klientům, jakou úroveň kvality služby mohou od podniku očekávat, a zároveň slouží jako základní návod a nástroj motivace pro zaměstnance. Standardizace snižuje proměnlivost procesu, zvyšuje jeho předvídatelnost, což umožňuje lepší plánování zdrojů, proto se používá zejména v oblasti služeb. Pro poskytování jiných produktů hmatatelné povahy existují jiná a jednoznačnější měřitelná kritéria, podle kterých lze postupovat.<sup>58</sup>

**Standardy kvality sítě Pytloun**<sup>59</sup> jsou nastaveny na základě mezinárodních měřítek hotelových standardů, průběžně kontrolovány a neustále zlepšovány s cílem poskytnout zákazníkům „vždy něco navíc“.

Standardy, které musí dodržovat každé ubytovací zařízení v síti, se týkají několika základních parametrů z oblasti *veřejného prostranství* a dále *velikosti, vzhledu a vybavení pokojů a koupelen*.

Zmíněné parametry zahrnují například označení a popis hotelu, umístění recepce, přítomnost výtahu, možnost úschovy zavazadel, trezor či safe, vzhled a vystupování zaměstnanců, akceptaci kreditních karet, požadavky na vybavení pokojů a mnoho dalšího.

V polovině srpna roku 2010 uzavřela společnost Pytloun Hotels Group s.r.o. a společnost HelenK s.r.o.<sup>60</sup> **smlouvu o vzájemné spolupráci**. V ní se obě smluvní strany dohodly na začlenění Hotelu Ostrov do systému organizace Pytloun Hotels Group prostřednictvím franchisingového partnerství. Franchisanta smlouva opravňuje především k používání názvu, obchodní značky, značky služeb a značky členství sítě, dále pak k využívání rezervačního systému organizace a dalších služeb franchisora.

**Franchisingová smlouva** obsahuje 14 základních částí upravujících tyto náležitosti:

1) *Postavení hotelu*

V této části je zdůrazněna nezávislost smluvního partnera, Hotel Ostrov nebude společností PHG vlastněn, veden nebo najímán. Na druhou stranu však nesmí být spojován s jinou sítí hotelů či podobným sdružením.

---

<sup>58</sup> VAŠTÍKOVÁ M., *Marketing služeb efektivně a moderně*, s. 201.

<sup>59</sup> Viz Příloha I.

<sup>60</sup> provozovatel Hotelu Ostrov

2) *Služby poskytované franchisorem a obecné povinnosti franchisanta*

Zde jsou uvedeny marketingové a jiné podpůrné služby, které bude společnost PHG dodávat a zároveň povinnosti managementu Hotelu Ostrov týkající se komunikace s franchisorem, předávání informací, aktualizací provozních dat a účasti na členských shromážděních.

3) *Vztah mezi Pytloun Hotels Group a Hotelem Ostrov*

Tato část smlouvy zmiňuje právní samostatnost obou partnerů, dále také dohodu, že smluvní strany vůči sobě vzájemně nebudou uplatňovat nároky na náhradu škody nebo vznášet žalobu. Zároveň je franchisantovi umožněno stát se členem sdružení European Hotels Association.

4) *Programy kontroly kvality*

Tato část zavazuje franchisanta k dodržování tzv. minimálních standardů člena, upravuje průběh a četnost kontrol kvality ze strany franchisora.

5) *Identifikace hotelu se značkou Pytloun*

Zde nalezneme odkaz na příručku „Identifikace se značkou Pytloun“, což je soubor směrnic orientovaných na přijetí politiky a ostatních specifik sítě, zavazuje franchisanta k jejich dodržování, v opačném případě stanovuje možnost vypovězení smlouvy.

6) *Rezervační systém Pytloun Hotel Booking*

Franchisant je povinen zajistit si potřebné technické vybavení, aby mohl využívat společný rezervační systém. Je nezbytné, aby se prezentoval pod značkou Pytloun a dodržoval související stanovené postupy a doporučení.

7) *Programy spolupráce s PHG*

Tato část nařizuje účast v programech týkajících se akceptace platebních karet, cestovních šeků či speciálních poukázek společnosti, tvorby stálé klientské základny, spolupráce s cestovními kanceláři, vzájemné internetové prezentace apod.

8) *Pojištění*

Zde je stanovena povinnost franchisanta uzavřít odpovědnostní pojištění, každoročně obnovovat jeho platnost a tu bez vyzvání prokazovat franchisorovi.

9) *Finanční povinnosti hotelu*

Tato část upravuje lhůty a povinnost úhrady jednotlivých poplatků souvisejících s franchisingovým partnerstvím, úroky z prodlení, fakturační měnu a též závazek včasných úhrad DPH a veškerých dalších poplatků a odvodů.

10) *Licence*

Zde jsou specifikována práva Hotelu Ostrov k využívání společného loga, obchodní značky, sloganu, symbolů atp. k vlastním marketingovým účelům.

11) *Délka trvání smlouvy*

Smlouva mezi PHG a provozovatelem Hotelu Ostrov je uzavřena na dobu neurčitou a obě smluvní strany se zde zřikají práva řádné výpovědi během prvních tří let partnerství. V této části jsou vymezeny důvody, pro které lze smlouvu zrušit s okamžitou platností.

12) *Doručování*

Zde jsou uvedeny adresy pro doručování poštovních zásilek obou smluvních partnerů.

13) *Podmínky pro nabytí účinnosti smlouvy*

Smlouva musí být oběma stranami řádně podepsána, zároveň se franchisant v tomto bodě zavazuje, že zajistil veškerá potřebná povolení a schválení.

14) *Závěrečná ustanovení*

Smlouva vylučuje ústní dohody, změny a vedlejší ujednání vyžadují vždy písemnou formu. V tomto místě smlouvy je uveden odkaz na připojené přílohy, které jsou nedílnou součástí smlouvy a mají pro smluvní strany závazný účinek.

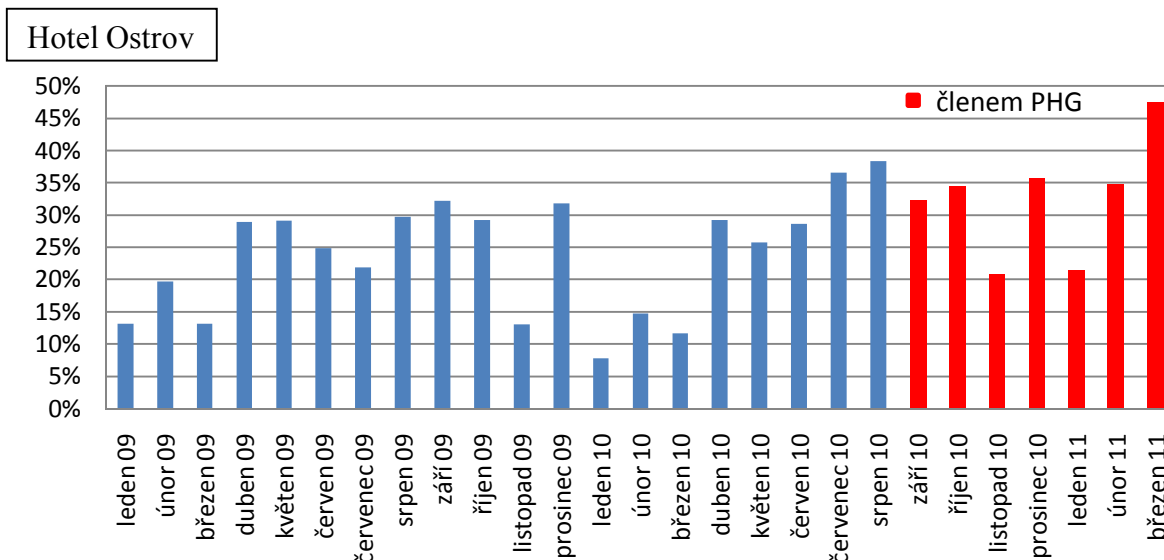
Uzavřením smlouvy získala společnost Pytloun Hotels Group svého prvního franchisanta a stala se oficiálním konkurentem ostatním hotelovým řetězcům fungujícím na stejném principu. V současné době se připravuje podpis další smlouvy s novým partnerem, a tak je velmi pravděpodobné, že se řetězec brzy znovu rozroste. Dle slov majitele sítě společnost aktuálně jedná přibližně s dalšími patnácti možnými zájemci o zakoupení licence. V plánech Pytloun Hotels Group je začlenit každoročně alespoň jednoho nového franchisanta.

## 8.4 Výhody smluvní spolupráce

Připojení franchisanta zároveň znamená rozšíření působnosti sítě Pytloun za hranice města Liberec a příslib budoucího obsazování více oblastí novými pobočkami. Partnerstvím sítě získala nejen novou lokalitu, ale zároveň i hotel, který připravuje speciální balíčky pro dosud poměrně opomíjený segment. Hotel Ostrov zatím jako jediný v řetězci vytváří zvýhodněné nabídky pro seniory a umožňuje pobyt v bezbariérovém pokoji.

Hotel Ostrov již před svým začleněním do sítě nabízel kvalitní služby, jeho statistiky vytíženosti však byly neuspokojivé, management hledal cestu k jejich navýšení. Efektivní reklama a síla známé značky by měla přispět k vyšší návštěvnosti hotelu, získání nových klientů a postupnému odstranění tohoto zásadního nedostatku. Od partnerství s PHG mimo to očekává upevnění pozice na trhu, výraznější a efektivnější propagaci a možnost snížit nákladovost hotelových procesů.

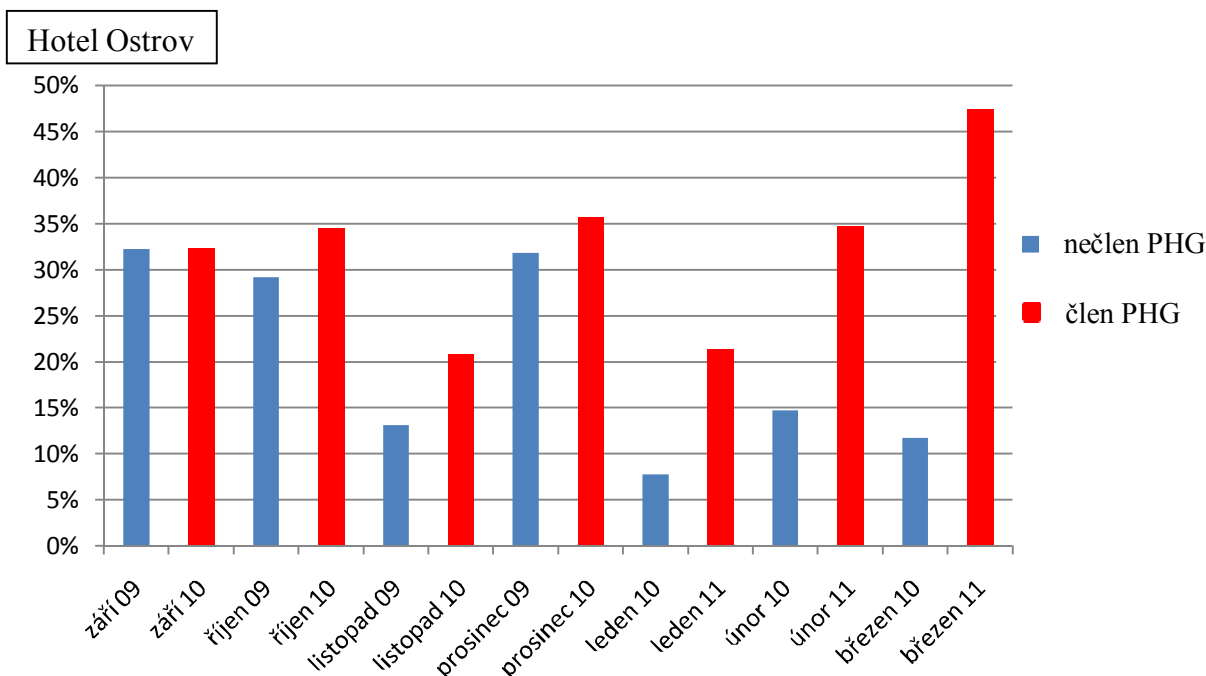
Hotel je v řetězci zapojen od září roku 2010, proto zatím neexistují dostatečně dlouhodobé údaje ke stanovení jednoznačných závěrů, ale následující přehled vytíženosti (viz obrázek č. 11) naznačuje příznivý dopad spolupráce s řetězcem.



Zdroj: Interní materiály společnosti PHG s.r.o., vlastní zpracování.

**Obr. 11: Vytíženost Hotelu Ostrov v období 1. 1. 2009 - 31. 3. 2011**

Pro srovnání je uvedeno stejné období od počátku měsíce září až do konce měsíce března ve dvou po sobě následujících sezónách, které se od sebe liší nečlenstvím, respektive členstvím ve franchisovém řetězci Pytloun (viz obrázek č. 12).



Zdroj: Interní materiály společnosti PHG s.r.o., vlastní zpracování.

**Obr. 12: Srovnání vytiženosti Hotelu Ostrov před vstupem a po vstupu do PHG**

Graf prokazuje dosavadní velmi uspokojivé výsledky v řešení problému nízké obsazenosti hotelu.

## 8.5 Návrhy dalšího postupu

Mezi současně vytyčené marketingové cíle společnosti patří zejména navyšování podílu na trhu, zvyšování zákaznické základny, šíření povědomí značky, dosahování vyšší ziskovosti a kratší doby návratnosti investic. Rozšiřování sítě franchisovými pobočkami může významně napomoci k dosažení zadaných úkolů. Proto je vytvořen následující přehled navrhovaného postupu, který zohledňuje dosud vysledované závěry analýz a záměry společnosti:

### 1) Vytváření stálé klientely

Ačkoliv majitel hotelové sítě Pytloun do budoucna nevyklučuje možnost vybudování další pobočky vlastními silami, převážnou část expanze řetězce plánuje zajistit formou franchisingových smluv. Inspiroval se u mezinárodních řetězců a správně odhadl, že poměrně vysoká kritéria na kvalitu ubytování a ostatních služeb, která nastavil jako podmínku partnerství, mu mohou v budoucnu zajistit vyšší rentabilitu. Franchisanti šíří obchodní značku a pomáhají budovat její dobré jméno. Jedním z cílů majitele společnosti je vnuknutí asociace „Pytloun = kvalitní ubytovací služby“ co nejširší vrstvě obyvatel. V souladu s aktuálními marketingovými trendy začala společnost prosazovat strategii **věrnostních karet** a politiku stálého zákazníka. Ke konci 1. čtvrtletí roku 2011 byl spuštěn projekt s názvem „Pytloun family“, zahrnující zákaznické karty a vytvořený benefit program. Cílem je motivovat klienty k opětovným návštěvám hotelů Pytloun a postupně budovat základnu stálé klientely. Zapojením franchisantů do tohoto projektu a zároveň volbou vhodných motivačních výhod pro klienta získá společnost silný konkurenční nástroj.

## **2) Důraz na kvalitu franchisanta**

Výběrem kvalitních partnerů a jejich začleněním do řetězce postupuje společnost ke splnění svých cílů. Důležitým aspektem jsou silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby trhu. Partnery je vhodné volit tak, aby řetězec jako celek odstraňoval dosavadní slabiny a oslaboval ohrožení plynoucí z vnějšího okolí. Z tohoto pohledu je možné vytipovat ideálního franchisanta následovně. Je jím hotel /penzion, který:

- splňuje vytyčené minimální standardy nebo má alespoň potenciál je splňovat,
- své slabé stránky nachází především v komunikačním mixu, rezervačním systému a nedostatečném konceptu,
- je umístěn v atraktivní lokalitě (rekreační oblast nebo město s vysokou mírou turistického ruchu),
- vhodně doplňuje nabídku hotelového řetězce – například umístěním v blízkosti vodní plochy; oslovuje další segmenty (programy pro seniory, nebo naopak zaměření na školní zájezdy, mládežnické a sportovní organizace, skupinové akce apod.),
- má vybudované kontakty se zahraniční klientelou, je orientován na incomingovou turistiku,



- má kvalitní a schopný management ochotný přijmout inovace, učit se a do jisté míry omezit nezávislost svého podnikání.

### 3) Propagace značky

Jak již bylo zmíněno, značka hotelové sítě Pytloun je v libereckém kraji dostatečně zpopularizovaná, velmi kvalitně jsou též propracovány její internetové stránky. Významným nástrojem komunikační strategie bývá u společností zaměřených na cestovní ruch účast na veletrzích s tímto zaměřením. Nyní by bylo vhodné prosazovat značku Pytloun při podobných příležitostech tak, aby se dostala do povědomí turistů, cestovních kancelářů a agentur či dalších společností i z jiných částí republiky, popřípadě ze zahraničí.

### 4) Členství v asociaci

Výhody členství v České asociaci franchisingu jsou popsány v kapitole č. 3.2.1, podrobněji pak v Příloze B. Je pravděpodobné, že společnost Pytloun Hotels Group brzy bude splňovat vstupní kritérium alespoň dvou zapojených franchisantů do systému, proto by bylo vhodné již předem zvážit vstup do asociace.

### 5) Zajištění oboustranné výhodnosti partnerství

Volba kvalitního franchisanta je pro franchisingovou formu podnikání naprosto zásadní. Pokud se společnosti bude v budoucnu dařit zapojovat právě takové partnery, má díky svému velmi dobře propracovanému konceptu a vysoce efektivnímu způsobu propagace výraznou šanci vybudovat známý a rozsáhlý hotelový řetězec s pověstí kvalitních služeb a konkurenčně nastavených cen. V takovém případě lze hovořit o oboustranně výhodném franchisingovém partnerství. Obrázek č. 13 znázorňuje přehled výhod plynoucích z franchisového partnerství pod značkou Pytloun.

#### Franchisor - Pytloun Hotel Group

- Zavedená značka
- Know-how, vyzkoušený koncept, školení
- Poradenství, marketingové a jiné služby, webová prezentace
- Rezervační systém
- Zprostředkování slev
- Upevnění pozice na trhu

#### Franchisanti

- Investice do provozních budov, vybavení a technologie
- Lidské zdroje
- Znalosti lokálního trhu
- Komunikace s regionálními zákazníky
- Šíření povědomí značky
- Upevnění pozice na trhu
- Rozšíření nabídky

Zdroj: Vlastní zpracování.

**Obr. 13: Oboustranná výhodnost franchisového partnerství**

Profit obou partnerů je základní podmínkou pro udržitelný dlouhodobý růst systému.

Společnost Pytloun Hotels Group je teprve na samém počátku franchisingového podnikání, je si však velmi dobře vědoma svých možností stejně jako omezení, postupuje s rozvahou, sleduje situaci na trhu a všímá si konkurence. Má potenciál rozvinout dobře fungující franchisu a není nereálné, že v budoucnu bude název Pytloun asociovat nadstandardní ubytování za příznivou cenu, podobně jako McDonald znamená rychlé občerstvení a OBI potřeby pro kutily, stavebníky a zahrádkáře.

## Závěr

Franchisingová forma podnikání přináší zapojeným stranám výhody i nevýhody. Pro začínající nezkušené podnikatele, stejně jako pro firmy vykazující slabé výsledky, může být tou nejvhodnější cestou, jak si vybudovat a udržet konkurenční pozici na trhu. Není to však všemocná a pro každého ta nejvhodnější forma podnikání. Někteří oceňují spolupráci se silnějším partnerem, jiní zas mohou negativně vnímat s franchisingem spojené povinnosti a sníženou míru podnikatelské samostatnosti.

V Evropě se franchisingu daří, objemy prodeje uskutečněné touto metodou se neustále zvyšují. Internacionalizace a globalizace přinášejí nové šance a otevírají zahraniční trhy, sjednocování Evropy vede ke společnému evropskému trhu. Na území naší republiky jsou v současnosti vytvořeny dobré podmínky pro úspěšný rozvoj nových franchisových programů či import stávajících zahraničních konceptů. V této diplomové práci je na základě studie chování franchisových systémů v období ekonomické krize prokázána výraznější stabilita a odolnost vůči nepříznivým vlivům trhu. Hlavní pozitivum franchisingu je třeba spatřovat zejména v tom, že poskytuje impulz a podporu pro rozvoj drobného podnikání.

Cílem práce bylo vytvoření uceleného souboru informací týkajících se této formy podnikání a následné posouzení vhodnosti existujícího franchisového konceptu. Je zde představena společnost Pytloun Hotels Group s.r.o. se záměrem vytvořit hotelový řetězec na principu franchisingu. V České republice i jinde ve světě takto funguje celá řada hotelových systémů. Na našem trhu se setkáváme například s hotelovými řetězci Orea Hotels, Accor, Choice Hotels, Best Western a dalšími. Franchising je v hotelnictví oblíbenou a úspěšně používanou formou spolupráce. Lze tvrdit, že uzavírané smlouvy jsou dnes nastavovány s cílem oboustranného prospěchu, poskytovatel franchisy má zájem na prosperitě franchisanta.

Dle tvrzení majitele hotelové sítě Pytloun si společnost PHG pro své rozhodnutí rozšiřovat řetězec prostřednictvím franchisových partnerů nevytvořila žádné podklady v podobě průzkumu trhu či odborných analýz. Tento krok učinila spíše intuitivně. Proto je v praktické části práce na základě sestavených analýz zpětně posouzena správnost

stanovení této expanzivní strategie. Bylo zjištěno, že pilotní provozy dosahují uspokojivých výsledků, vytvořené a v praxi užívané postupy jsou efektivní. Po provedení zhodnocení vnějších vlivů je vyslovena domněnka, že tržní pozice společnosti je v rámci regionu velmi dobrá a existují předpoklady úspěšného šíření konceptu i do dalších míst republiky. Nabídka společnosti Pytloun Hotels Group s.r.o. a především pak náklady na pořízení její franchisové licence jsou v práci porovnány s poplatky, které hradí majitelé ubytovacích kapacit při vstupu do hotelového řetězce Best Western. Z tohoto srovnání vychází spolupráce s hotelovou sítí Pytloun jako výhodnější volba, přičemž kritériem hodnocení byl poměr kvality služeb k jejich cenám.

V současné době spolupracuje společnost PHG s jedním franchisantem, jehož výsledky z období, kdy je členem sdružení, potvrzují kvalitu vytvořeného konceptu. Hotelu se daří navyšovat procenta vytíženosti kapacity, což byl hlavní důvod zájmu o začlenění do systému.

V závěrečné části je navrženo několik dalších kroků a postupů, které by měly přispět k dosažení vytyčených cílů společnosti. Dochází též k vytipování profilu vhodného franchisanta tak, aby jeho zapojení bylo přínosné pro celý řetězec. Z výčtu výhod, které toto konkrétní partnerství vytváří, je patrné, že se jedná o oboustranně výhodnou kooperaci. Při zachování stávajícího entuziasmu, úsilí a vysoko nastavených standardů lze hotelovému řetězci předpovídat úspěšnou budoucnost.

# Seznam použité literatury

## Citace

ČAF, *Členové* [online]. Česká asociace franchisingu, 2010 [cit. 2010-11-21]. Dostupný z WWW: <[http:// www.czech-franchise.cz/franchising/clenove](http://www.czech-franchise.cz/franchising/clenove)>.

ČAF, *Financování franchisingu* [online]. Česká asociace franchisingu, 2010 [cit. 2010-11-20]. Dostupný z WWW: <[http:// www.czech-franchise.cz/franchising/financovani-franchisingu](http://www.czech-franchise.cz/franchising/financovani-franchisingu)>.

ČAF, *Výhodnější financování franšízy?* [online]. Česká asociace franchisingu, 2010 [cit. 2010-11-21]. Dostupný z WWW: <[http:// www.czech-franchise.cz/store/denik.pdf](http://www.czech-franchise.cz/store/denik.pdf)>.

ČAF, *Základní informace* [online]. Česká asociace franchisingu, 2010 [cit. 2010-11-21]. Dostupný z WWW: <[http:// www.czech-franchise.cz/franchising/zakladni-informace](http://www.czech-franchise.cz/franchising/zakladni-informace)>.

ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU, *Franchising v České republice*. 1. vyd. Praha: Vydavatelství ČAF, 2008. 147 s. ISBN 978-80-254-2136-9.

ČIF, *Aktivity* [online]. Český institut pro franchising, 2010 [cit. 2010-11-21]. Dostupný z WWW: <[http:// www.ifranchising.cz/aktivity.php](http://www.ifranchising.cz/aktivity.php)>.

ČIF, *O nás* [online]. Český institut pro franchising, 2010 [cit. 2010-11-21]. Dostupný z WWW: <[http:// www.ifranchising.cz/o-nas.php](http://www.ifranchising.cz/o-nas.php)>.

ČSÚ, *Obyvatelstvo* [online]. Český statistický úřad, 2011 [cit. 2011-02-21]. Dostupný z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/animovane\\_grafy\\_obyvatelestvo](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/animovane_grafy_obyvatelestvo)>.

EFF, *Presenting the Federation* [online]. European Franchise Federation, 2010 [cit. 2010-11-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique2>>.

EuroAgentur Hotels & Travel, *Hotelový řetězec* [online]. EuroAgentur Hotels & Travel, 2007- 2011 [cit. 2011-02-16].

Dostupný z WWW: <[http:// www.euroagentur.cz/cz/hotelovy-retezec](http://www.euroagentur.cz/cz/hotelovy-retezec)>.

Eurozpravy.cz, *Ceny v hotelích* [online]. Eurozpravy.cz, 2009-2011 [cit. 2011-02-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.ekonomika.eurozpravy.cz/komerční-sdeleni/21172>>.

FORET, M. aj. *Marketing*. 1. vyd. Brno: ESF MU, 2004. 166 s. ISBN 80-210-3500-5.

Hotely.cz., *Ubytování liberecký kraj* [online]. Avarenta a.s. – provozovatel Hotely.cz 2011 [cit. 2011-02-21]. Dostupný z WWW: <[http:// www.hotely.cz/liberecky-kraj/](http://www.hotely.cz/liberecky-kraj/)>.

Holidaycheck.cz., *Nabídky ubytování* [online]. Holidaycheck.cz, 1999-2011 [cit. 2011-02-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.holidaycheck.cz/rychle-hledani.php>>.

ICHG, Our brands [online]. InterContinental Hotels Group, 2011 [cit. 2011-02-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.ihgplc.com/index.asp?pageid=23>>.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Franchising*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství ZČU, 1997. 76 s. ISBN 80-7082-339-9.

JURÁŠKOVÁ, H. *Růst největších franchisových systémů* [online]. Česká asociace franchisingu, 2010 [cit. 2010-11-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.czech-franchise.cz/aktualita/341>>.

KIRÁL'OVÁ, A. *Marketing hotelových služeb*. 2. vyd. Praha: Ekoopress, 2006. 158s. ISBN 80-86929-05-1.

KOSMÁK, P. *Aktuální stav hotelového podnikání* [online]. Cestovní ruch, 2010 [cit. 2010-02-13]. Dostupný z WWW:<<http://www.cestovni-ruch.cz/hotelieri/kosmak/aktualni.php>>.

MACHKOVÁ, H; ČERNOHLÁVKOVÁ, E; SATO, A. *Mezinárodní obchodní operace*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 242 s. ISBN 978-80-247-1590-2.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 196 s. ISBN 978-80-247-2986.

MENDELSON, M.; ACHESON, D. *Franchising – moderní forma prodeje*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 122 s. ISBN 80-85603-54-3.

Orea Hotels, *Hotely* [online]. Orea hotels, 2007- 2011 [cit. 2011-02-13]. Dostupný z WWW: [http:// www.orea.cz/cs/hotely](http://www.orea.cz/cs/hotely)>.

ŘEZNÍČKOVÁ, M. *Franchising – podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. 190 s. ISBN 978-80-7400-174-1.

STRNAD, P.; DĚDKOVÁ, J. *Strategický marketing*. 4. vyd. Liberec: Vydavatelství TUL, 2009. 137 s. ISBN 978-80-7372-450-4.

STRNAD, P.; KRAUSOVÁ, A. *Mezinárodní marketing*. 1. vyd. Liberec: Vydavatelství TUL, 2008. 129 s. ISBN 978-80-7372-384-2.

TELEC, I. Licenční základy frančizové smlouvy. *Časopis pro právní vědu a praxi*. 2003, roč. 11, č. 4, s. 288-293. ISSN 1210-9126.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

## Bibliografie

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

ČIF, *O franchisingu* [online]. Český institut pro franchising. 2006-2009. Dostupný z WWW: <<http://www.ifranchising.cz/franchising.php>>.

HESKOVÁ, M. *Kooperace*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2005. 142 s. ISBN 80-7259-048-0.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.

KAŠPAR, J. a kol. *Ekonomika hotelnictví*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1989. 96 s. ISBN 80-03-00030-0.

KOSMÁK, P. *Hotelové podnikání a integrační procesy*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2005. 144 s. ISBN 978-80-86578-50-7.

KOUDELKA, J.; VÁVRA O. *Marketing – principy a nástroje*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. 257 s. ISBN 978-80-86730-19-6.

LOEBL, Z.; LUKAJOVÁ, D. *Franchising – úspěch bez čekání*. 1.vyd. Praha: Grada, 1994. 88 s. ISBN 80-7169-050-3.

STOLIČNÝ, P. *Marketingové komunikace v oboru služeb*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2006. 190 s. ISBN 80-86578-58-5.

ŠTENSOVÁ, A. *Franchising – partnerstvo přinášající úspěch*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2006. 156 s. ISBN 80-225-2247-3.

VEBER, J. a kol. *Management: Základy – prosperita – globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Zákon č. 143/2001 Sb. o ochraně hospodářské soutěže ve znění novely č. 484/2004 Sb. Dostupný v ASPI (Automatizovaný systém právních informací).

## Seznam příloh

|  |     |
|--|-----|
| Příloha A – Evropský kodex etiky franchisingu.....                         | 91  |
| Příloha B – Výhody členství v České asociaci franchisingu.....             | 95  |
| Příloha C – Příklady franchisových značek a systémů v České republice..... | 96  |
| Příloha D – Vzor franchisingové smlouvy.....                               | 98  |
| Příloha E – Manuál jako součást franchisingové smlouvy .....               | 103 |
| Příloha F – Síla webových stránek hotelové sítě Pytloun.....               | 104 |
| Příloha G – Náklady členství v PHG .....                                   | 106 |
| Příloha H – Náklady členství v Best Western .....                          | 107 |
| Příloha I – Standardy služeb hotelové sítě Pytloun .....                   | 111 |



## **Příloha A – Evropský kodex etiky franchisingu**

### **I. DEFINICE FRANCHISINGU**

Franchising je systém prodeje zboží, služeb nebo technologií, který se týká úzké a trvalé spolupráce mezi právně a finančně odlišnými i nezávislými podniky, poskytovatelem franchisingu a jeho individuálními franchisanty. Podstata tohoto systému spočívá v tom, že dodavatel franchisingu poskytuje svým jednotlivým franchisantům právo a zároveň je zavazuje k povinnosti provozování činnosti v souladu s jeho koncepcí. V rámci a na dobu platnosti vyhotovené písemné franchisové smlouvy a na oplátku za bezprostřední nebo zprostředkované finanční odměny má individuální franchisant právo využívat obchodní název poskytovatele franchisingu, jeho ochranné značky zboží nebo značky služby, know-how, metody provozování hospodářské činnosti, technické znalosti, systém postupu a jiných práv intelektuálního nebo průmyslového vlastnictví, a také využívat stálou obchodní a hospodářskou pomoc ze strany poskytovatele franchisingu.

- "know-how" je soubor nepatentovaných praktických znalostí, vycházejících z franchisorem získaných a ověřených zkušeností, jež jsou utajené, podstatné a identifikované;
- "utajené" znamená, že know-how, jako celek nebo v přesném složení navzájem spojených elementů není obecně známé nebo snadno dostupné; nelze však tento termín chápat příliš úzce, tedy tím způsobem, že každá jednotlivá součást know-how má být zcela neznámá nebo by ji nemělo být možné získat jiným způsobem než pouze díky hospodářské činnosti provozované franchisorem;
- "podstatné" znamená, že know-how zahrnuje informace, které jsou nosné pro prodej zboží nebo poskytování služeb konečným uživatelům, a zejména pro prezentaci zboží, jeho přetváření v souvislosti s poskytováním služeb, pro metody obsluhy klientů a pro administrativu a správu financí. Know-how musí být užitečné pro franchisanta tak, aby mu k datu uzavření smlouvy vytvořilo možnost zvýšit jeho konkurenceschopnost, zejména zlepšením jeho efektivity a usnadněním vstupu na nový trh.
- "identifikované" znamená, že know-how musí být popsáno dostatečně vyčerpávajícím způsobem, aby bylo možné zjistit zda splňuje kritéria důvěrnosti a podstatnosti; popis know-how může být umístěn ve franchisové smlouvě, v odlišném dokumentu nebo zapsán jakýmkoliv jiným přijatelným způsobem.

### **II. HLAVNÍ ZÁSADY**

- Franchisor je iniciátorem franchisingové sítě, kterou tvoří on sám a jeho individuální franchisanti, pro které je v dlouhodobé perspektivě opatrovníkem.

#### **A. Povinnosti franchisora:**

*Franchisor je povinen:*

- před začátkem vytváření franchisingové sítě vést nějaký čas s úspěchem činnost v alespoň jedné pobočce;

- být majitelem a mít zákonný nárok na používání obchodního názvu své sítě, ochranné značky zboží nebo jiných odlišujících označení;
- zajistit individuálnímu franchisantovi vstupní školení a další obchodní a technickou podporu v průběhu celého období platnosti smlouvy.

## **B. Povinnosti franchisanta:**

*Franchisant je povinen:*

- snažit se podle svých nejlepších možností rozvíjet franchisingové činnosti a udržovat jednotný vzhled a renomé franchisingové sítě;
- zpřístupňovat poskytovateli franchisingu ověřitelná hospodářská data kvůli možnosti určit stupeň rozvoje franchisanta a rovněž poskytovat franchisorovi finanční zprávy jež jsou nezbytné pro efektivní správu franchisingové sítě; kromě toho na žádost franchisora umožnit ve vhodné době poskytovateli franchisingu a jeho představitelům přístup do svých prostorů a ke své dokumentaci;
- v průběhu platnosti smlouvy i po jejím vypršení neposkytovat třetím osobám know-how franchisora.

## **C. Další povinnosti obou stran:**

- Ve vzájemných vztazích jsou obě strany povinny jednat poctivě. Poskytovatel franchisingu písemně vyrozumí individuálního franchisanta o porušení kteréhokoliv z ujednání smlouvy, a stanoví mu vhodný termín k odstranění tohoto pochybení.
- Strany budou řešit stížnosti a spory v dobré víře v bezprostředních rozhovorech a jednáních vedených v duchu přátelství a poctivosti.

## **III. NÁBOR, INZERCE A ZVEŘEJŇOVÁNÍ INFORMACÍ**

- A. Oznámení o náboru franchisantů musí být jasné a bez zavádějících informací;
- B. Všechny inzeráty a veškerý propagační materiál, sloužící náboru franchisantů a zabývající se přímo nebo nepřímo eventuálními budoucími výsledky, čísly nebo výdělky, jež jednotliví franchisanti očekávají, musí být věcně správné a srozumitelné.
- C. Aby budoucí franchisanti byli při uzavírání každé závazné úmluvy plně obeznámeni se stavem věcí, bude jim v přiměřené lhůtě před podepsáním této závazné úmluvy předán jeden exemplář platného Kodexu etiky spolu s kompletní a přesnou písemnou formulací všech informací a podkladů, důležitých pro franchisový poměr.
- D. Pokud franchisor vyžaduje od kandidáta na franchisanta uzavření předvstupní smlouvy, je zapotřebí dodržovat následující zásady:
  - i. před podpisem jakékoliv předvstupní smlouvy je kandidát na franchisanta povinen obdržet písemné vyrozumění o cílech uzavření této smlouvy a výši eventuální odměny, kterou by měl zaplatit franchisorovi na pokrytí jeho skutečných nákladů jež mu vznikly v průběhu platnosti předvstupní smlouvy. V případě, kdy dojde k uzavření franchisové smlouvy, je tato

odměna vrácena nebo zúčtována ve vstupním poplatku, který má být uhrazen franchisantem;

- ii. předvstupní smlouva by měla blíže určovat období její platnosti a obsahovat rozhodnutí určující způsob jejího zrušení;[2]
- iii. franchisor může za účelem ochrany svého know-how a jednotného vzhledu své firmy do smlouvy umístit zákaz konkurence a/nebo doložku o utajení

#### **IV. VÝBĚR FRANCHISANTŮ**

Franchisor je povinen vybírat a akceptovat jako franchisanty pouze ty, kteří po výběrovém řízení prokázali základní schopnosti, vzdělání, vhodné osobnostní rysy a finanční prostředky dostačující k provozování franchisingového podniku.

#### **V. FRANCHISOVÁ SMLOUVA**

- A. Franchisová smlouva musí být v souladu se zákony dané země, zákony evropských společenství a nynějším Evropským kodexem etiky franchisingu.
- B. Smlouva musí vyjadřovat zájmy členů franchisové sítě ohledně právní ochrany i průmyslového a intelektuálního majetku franchisora a v udržení jednotného vzhledu i renomé franchisové sítě. Veškeré dohody a ustanovení týkající se franchisových vztahů by měly být zhotoveny v úředním jazyce země v níž se nachází sídlo individuálního franchisanta nebo přeložené do tohoto jazyka překladatelem. Podepsané smlouvy se bez odkladů předají franchisantovi.
- C. Franchisová smlouva musí precizním způsobem určovat práva a povinnosti stran a veškeré ostatní podmínky spolupráce.
- D. Nezbytné minimum podmínek smlouvy by mělo vypadat následovně:
  - oprávnění udělená franchisorovi;
  - oprávnění udělené franchisantovi;
  - zboží nebo služby, které mají být dodávány franchisantovi;
  - povinnosti franchisora;
  - povinnosti franchisanta;
  - platební podmínky franchisanta;
  - období platnosti smlouvy, které by mělo být dostatečně dlouhé, aby umožnilo franchisantům zhodnotit jejich počáteční, specificky franchisovou investici
  - podmínky za jakých může dojít k prodloužení smlouvy;
  - podmínky za jakých individuální franchisant může prodat nebo převést právní nárok k franchisovému podniku a eventuální předkupní právo franchisora v této oblasti;
  - ustanovení, vztahující se na použití franchisorových typických znaků, jména firmy, ochranné známky, servisní značky, firemního štítu, loga nebo jiných zvláštních identifikačních znaků;
  - právo franchisora k přizpůsobení franchisového systému novým nebo změněným podmínkám;
  - ustanovení týkající se zrušení smlouvy;

- ustanovení o okamžitém vrácení veškerých materiálních a nemateriálních prostředků a právních hodnot, které jsou vlastnictvím franchisora, po ukončení smlouvy

#### **IV. ETICKÝ KODEX A MASTER-FRANCHISING**

Nynější Etický kodex je třeba uplatňovat v relaci mezi franchisorem a jeho jednotlivými franchisanty a na stejném stupni mezi master-franchisorem a jeho franchisanty. Nelze ho uplatňovat mezi franchisorem a jeho master- franchisanty.

## **Příloha B – Výhody členství v České asociaci franchisingu**

Ve svých prezentačních materiálech uvádí ČAF následující výhody členství:

- právo prezentovat se jako řádný člen ČAF, který splňuje podmínky Etického kodexu, a používat logo asociace;
- možnost bezplatné prezentace či prezentace za zvýhodněných podmínek na akcích ČAF;
- bezplatný přístup k důležitým informacím a statistikám o franchisingu, které ČAF shromažďuje a sleduje;
- účast na konferencích, seminářích, workshopech a veletrzích pořádaných ČAF či spolupořádaných ČAF za zvýhodněných podmínek;
- možnost přímé a bezúplatné výměny zkušeností s významnými představiteli franchisingu jak z České republiky, tak také ze zahraničí na akcích pořádaných ČAF nebo na neformálních setkáních při různých příležitostech;
- podporu a zajištění společné mediální prezentace ČAF, franchisingu a jejich členů;
- aktivní pomoc při rozvoji franchisových aktivit členů informační podporou a prezentací na webových stránkách ČAF;
- možnost bezplatného přístupu do Franchisové knihovny ČAF;
- podporu "exportu" tuzemských franchisových systémů jednotlivých členů do zahraničí a podporu vstupu mezinárodních franchisových systémů a zahraničních investic na bázi franchisingu do ČR.

Zdroj: ČAF, Základní informace [online]. ČAF, 2011 [cit. 2011-04-10].  
Dostupný z WWW: < <http://www.czech-franchise.cz/franchising/zakladni-informace/>

## Příloha C – Příklady franchisových značek a systémů v České republice

### OBCHOD

#### ▪ *Oděvy a obuv*



*Alpine Pro* – franchisová síť českého výrobce outdoorového, volnočasového a ski oblečení



*Levi Strauss* – franchisový koncept z USA založený na největší a nejznámější džínové značce na světě: Levi's®



*Bata* – síť prodejen obuvi a doplňkového zboží českého původu, dnes je rozšířena po celém světě

#### ▪ *Kosmetika a zdraví*



*Yves Rocher* – franchisová síť prodejen s francouzskou kosmetikou, vznikla v České republice



*Naturhouse* – nadnárodní společnost španělského původu rozvinutá na systému franchisy poskytující služby a produkty v oblasti zdravé výživy

#### ▪ *Bydlení a stavba*



*OBI* – původem německá síť hobbymarketů

#### ▪ *Elektronika*



*Electro World* – jeden z největších evropských řetězců zaměřených na prodej elektroniky a elektrospotřebičů vlastněný nadnárodní společností založenou ve Velké Británii

## SLUŽBY

### ▪ *Gastronomie*



*McDonald's* – franchisový systém poskytující kvalitní rychlé občerstvení v příjemném prostředí, původ v USA



*Švejk restaurant* – český originální gastronomický koncept, projekt klasické i zahradní restaurace, který aplikuje výhody multiplikované gastronomie do útulné, stylové restaurace z dob „starého dobrého Rakousko-Uherska“

### ▪ *Vzdělávání*



*Helen Doron – Early English* – síť výukových center, jejichž speciální metodu výuky anglického jazyka pro děti od 3 měsíců do 14 let vyvinula britská lingvistka Helen Doron, metoda imituje princip, kterým si děti osvojují svůj mateřský jazyk

### ▪ *Reality*



*Century 21* – franchisový řetězec původem z USA poskytující služby v oblasti realit, systém kladé důraz na trénink a průběžné doškolení makléřů

### ▪ *Fitness*



*Contours* – franchisový koncept cvičení fitness určený výhradně pro ženy s vlastní trenérkou. Cvičení trvá jen 30 minut, kombinuje posilování s aerobním cvičením, původ v USA

Zdroj: ČIF, *Katalog franšíz* [online]. Český institut pro franchising, 2011 [cit. 2011-04-10].  
Dostupný z WWW: < <http://franchisinginfo.cz/katalog>

## **Příloha D – Vzor franchisingové smlouvy**

### **Smlouva o franchisingu**

uzavřená mezi:

#### **Společnost:**

se sídlem: .....

IČ: .....

DIČ: .....

zastoupená: .....

zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v ....., oddíl .....,  
vložka .....

(jako poskytovatelem franchisingu - dále jen „franchisor“)

a

**Společnost:** .....

se sídlem: .....

IČ: .....

DIČ: .....

zastoupená: .....

zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v ....., oddíl .....,  
vložka .....

(jako příjemcem franchisingu - dále jen „franchisant“)

#### **I. Předmět smlouvy**

1. Předmětem této smlouvy je vyvíjet spolupráci mezi franchisorem a franchisantem za účelem společného působení na trhu v dané oblasti, přičemž franchisor poskytuje franchisantovi pro jeho



obchodní činnost právo užívat své obchodní jméno ....., ochrannou známku ..... a know-how .....

2. Franchisor a franchisant shodně prohlašují, že budou společně vůči třetím subjektům - spotřebitelům a veřejně vystupovat v jedné provozovně a veškeré kroky budou prováděny podle této smlouvy a v souladu s konceptem rozvoje společnosti i její propagace na trhu stanoveným franchisorem, který je přílohou ..... této smlouvy.

## **II. Poskytnutí franchise**

1. Franchisor umožňuje po dobu trvání platnosti této smlouvy v oblasti obchodní činnosti franchisanta užívání práv, jež jsou předmětem této smlouvy (předmět franšízy) za podmínek stanovených touto smlouvou a obecně závaznými právními předpisy. Jedná se o:

- oprávnění užívat obchodní jméno .....
- oprávnění užívat značku ....., a to v souladu s pokyny franchisora
- oprávnění užívat etikety s logem .....
- informace pro vedení provozovny franchisanta
- marketingové údaje relevantní pro provoz činnosti provozovny franchisanta
- poradenská pomoc
- školení zaměstnanců franchisanta
- předání know-how pro pracovní postupy franchisanta
- vyčíslení a popis práv, která přebírá franchisant od franchisora

Uvedená franchisingová práva jsou podrobně specifikována v příloze č. 3. která je nedílnou součástí této smlouvy.

2. Franchisant se zavazuje užívat poskytnutý předmět franšízy za podmínek stanovených touto smlouvou a obecně závaznými právními předpisy a v souladu s pokyny franchisora.

3. Franchisant není oprávněn bez předchozího svolení franchisora užívat předmět franšízy na jiném než v této smlouvě stanoveném místě, jímž je provozovna franchisanta v ..... na adrese .....

4. Franchisant se zavazuje po dobu trvání platnosti této smlouvy označit svoji provozovnu označením .....

## **III. Práva a povinnosti franchisora**

1. Franchisor se zavazuje, že nejpozději 30 dnů od podpisu této smlouvy oběma smluvními stranami poskytne Franchisantovi plnění, které je předmětem této smlouvy a je specifikováno v příloze 3. této smlouvy.

2. Franchisor je oprávněn rozvíjet koncepci ..... a v případě potřeby ji změnit či upravit. O zamýšlené změně koncepce je povinen písemně informovat franchisanta nejméně 3 měsíce před datem plánované realizace této změny.
3. Franchisor je oprávněn průběžně kontrolovat činnost franchisanta a za tímto účelem může jím pověřený zástupce kdykoliv v běžné pracovní době vstoupit do provozovny franchisanta.
4. Franchisor je povinen podporovat franchisanta v oblasti propagace, dle plánu propagace, který je přílohou č. 4. této smlouvy.
5. Franchisor je povinen provést počáteční zaškolení zaměstnanců určených franchisantem. Zaškolení provádí franchisor na své náklady a ve své provozovně.
6. Franchisor dbá na průběžné vzdělávání a růst odborné kvalifikace zaměstnanců Franchisanta dle aktuální potřeby či v případě písemné žádosti franchisanta.
7. Franchisor má právo franchisanta při jeho činnosti kontrolovat, zejména požadovat pravidelné informace týkající se hrubých výnosů, kapitálových výdajů a účtu zisků a ztrát. Franchisor je rovněž oprávněn na své náklady nechat třetím subjektem prověřit pravdivost těchto údajů.
8. Franchisor neručí za činnost a právní úkony franchisanta a nenese žádnou odpovědnost ani za výrobky či služby poskytované franchisantem konečným spotřebitelům.

#### **IV. Práva a povinnosti franchisanta**

1. Franchisant po celou dobu trvání platnosti smlouvy zůstává právně nezávislým subjektem, který podniká pod svým vlastním jménem na svůj vlastní účet a riziko.
2. Franchisant odpovídá za to, že po dobu trvání této smlouvy jsou splněny všechny zákonné předpoklady pro výkon takové obchodní činnosti.
3. Franchisant se zavazuje nést náklady spojené s pronájmem prostor, ve kterých se provozovna nachází (nájemné, poplatky za služby a spotřeby). Franchisant se zavazuje, že na své náklady upraví provozovnu tak, aby byla v souladu s dispozicemi franchisora.
4. Franchisant je povinen předkládat pravidelné finanční zprávy a skládat ze své činnosti účty. V rámci této povinnosti měsíčně předkládá franchisorovi výkaz zisků a ztrát.
5. Franchisant je povinen platit franchisorovi poplatky dle článku V. této smlouvy.
6. Franchisant vždy nejpozději do 15. dne kalendářního měsíce informuje písemně franchisora o svém obratu v provozovně za minulý měsíc. Tyto údaje musí franchisant doložit kopiemi účetních dokladů.
7. Franchisant je povinen vyvíjet součinnost při kontrolách ze strany franchisora (prováděných zaměstnancem franchisora i třetím subjektem) a na jeho žádost mu podávat potřebná vysvětlení.
8. Franchisant bude bez prodlení informovat písemnou formou franchisora o podstatných změnách v provozovně i ve vývoji obchodů, o vývoji svých obchodních vztahů a o obchodní situaci na trhu, pokud by tyto skutečnosti měly vliv na vývoj obchodní činnosti.
9. Franchisant bude využívat znalostí, informací, zkušeností, které získal od franchisora, pouze při činnosti provozovny uvedené v této smlouvě.

10. Franchisant se zavazuje dodržovat pravidla soutěžního jednání a případné porušení pravidel soutěže bez prodlení oznámí franchisorovi.

11. Franchisant se zavazuje že zachová mlčenlivost o všech skutečnostech /zejména těch, které jsou předmětem obchodního tajemství), které získal v souvislosti s předmětem franšizy dle této smlouvy, vůči třetím osobám. Franchisant je rovněž povinen zabezpečit mlčenlivost v případě svých zaměstnanců.

## **V. Úplata a platby**

1. Franchisant se zavazuje zaplatit franchisorovi za uzavření této smlouvy jednorázový poplatek ve výši ..... a to nejpozději do 10 dnů ode dne podpisu této smlouvy. V případě neslžení této povinnosti má franchisor právo odstoupit od smlouvy.

2. Franchisant je povinen hradit franchisorovi průběžný franchisingový poplatek ve výši .....% z měsíčního obratu a to nejpozději do 15. dne následujícího kalendářního měsíce.

3. Pro případ prodlení Franchisanta s placením průběžného poplatku se sjednává úrok z prodlení .....% p.a. z dlužné částky.

4. Veškeré platby dle této smlouvy bude franchisant provádět na účet franchisora č. .... vedený u ....., s tím, že platba je uhrazena včas, je-li v poslední den lhůty stanovené touto smlouvou odepsána z účtu franchisanta.

## **VI. Platnost smlouvy**

1. Tato smlouva vstupuje v platnost a účinnost dnem podpisu a je uzavřena na dobu ..... Franchisant je oprávněn nejméně ..... měsíců před uplynutím této smlouvy požádat franchisora o uzavření dodatku k této smlouvě, kterým by se prodloužila doba jejího trvání.

2. Platnost této smlouvy zaniká ke dni zániku podnikatelského oprávnění jedné ze smluvních stran.

3. Franchisor a franchisant jsou oprávněni odstoupit od této smlouvy kdykoliv po dobu trvání této smlouvy kdykoliv po dobu trvání této smlouvy za podmínek stanovených touto smlouvou a podle ust. § 344 obchodního zákoníku, pokud druhá ze smluvních stran závažným způsobem poruší své povinnosti.

4. Franchisor je oprávněn odstoupit od této smlouvy kdykoliv jestliže franchisant uvedl nepravdivé údaje o svém hospodaření při uzavírání smlouvy nebo kdykoliv za trvání její platnosti.

5. Zároveň se zánikem této smlouvy zanikají veškerá oprávnění, která na základě této smlouvy získal franchisant. Do 15. dnů od zániku platnosti smlouvy franchisant bezúplatně předá franchisorovi veškeré obdržené informace, instrukce, doporučení a veškeré jiné plnění, které po dobu trvání platnosti smlouvy od franchisora získal.

6. Franchisant se zavazuje ke dni zániku této smlouvy bez zbytečného odkladu na své náklady zajistit výmaz označení provozovny ve spojení s logem ..... ve všech registrech, ve kterých byla provozovna Franchisanta v souvislosti s logem ..... uvedena.

7. Při porušení povinnosti uvedené v odst. 5., 6. článku VI. smlouvy je franchisant povinen zaplatit franchisorovi smluvní pokutu ve výši ..... . Tím není dotčeno právo na náhradu škody.

## **VII. Další ujednání**

1. Obě strany shodně konstatují, že obsah plnění franchisora podle této smlouvy zůstává ve vlastnictví franchisora.

2. Práva na označení ..... na logo ....., na ochrannou známku ..... nenáleží franchisantovi. Franchisant není oprávněn užívat logo ..... jako obchodní jméno své provozovny. Při svých obchodně-právních závazkových vztazích se bude franchisant prokazovat svým obchodním jménem s uvedením oprávnění užívat logo nebo obchodní jméno ..... podle podmínek této smlouvy. To platí i na označení provozovny, vystavování účetních a daňových dokladů.

3. Franchisant po předání plnění franchisora podle této smlouvy potvrdí písemnou formou franchisorovi, že došlo k převzetí plnění podle této smlouvy. Toto potvrzení je neoddělitelnou součástí smlouvy a stává se přílohou č. ....

4. Franchisant prohlašuje, že neuzavřel žádnou jinou smlouvu, která by svým obsahem mohla ovlivnit plnění této smlouvy. Současně prohlašuje, že neuzavřel jinou smlouvu, která by svým obsahem byla obdobná této smlouvě. Franchisant se zavazuje, že po dobu trvání této smlouvy neuzavře žádnou jinou smlouvu obdobnou této a zdrží se všech jednání, která by mohla poškodit obchodní činnost v provozovně uvedené v této smlouvě.

5. Franchisant nese náklady potřebné ke splnění všech podmínek této smlouvy.

6. Obě smluvní strany se zavazují vzájemně se bez zbytečného odkladu informovat o zvláštních podmínkách a okolnostech, které mají vliv na plnění podle této smlouvy.

7. Změny a doplňky této smlouvy vyžadují pod sankcí neplatnosti písemnou formu.

## **VIII. Závěrečná ujednání**

Smluvní strany prohlašují, že jsou zcela způsobilé k právním úkonům, oprávněné v této věci jednat a že tuto smlouvu uzavírají na základě své svobodné, pravé, vážné a určité vůle, nikoliv v tísní či za nápadně nevýhodných podmínek. Smluvní strany si text této smlouvy přečetly, porozuměly mu a souhlasí s ním. Na důkaz toho připojují své podpisy.

Místo a datum: .....

Podpisy: .....

.....

Zdroj: Legis.cz s.r.o., *Vzory smluv* [online]. Legis.cz 2011 [cit. 2011-04-10].

Dostupný z WWW: <<http://www.legis.cz/vzory/vzory/smlouva-franchisingova>

## **Příloha E – Manuál jako součást franchisingové smlouvy**

Manuál ve franchisingové smlouvě by měl upravovat výčet následujících bodů:

### **1. Úvod**

V této části je uveden základní popis franchisového konceptu, dále pak filozofie systému, základní atributy franchisové licence.

### **2. Popis systému**

Zde je uveden popis franchisového podniku jako celku a jeho jednotlivých součástí.

### **3. Popis metody**

Obsahuje rozbor jednotlivých činností vykonávaných na všech pracovištích franchisového podniku. V tomto bodě je vhodné uvést i možné závady, které by se při provozu mohly vyskytnout. V neposlední řadě jsou důležitá i různá telefonní čísla a spojení, např. na servisního technika apod.

### **4. Provoz**

V této části je důležité stanovit:

- vybavení podniku,
- provozní a otevírací dobu,
- normy pro výroby, služby nebo technologie,
- určení franchisových poplatků, včetně způsobu a příkladu jejich výpočtu, příp. formuláře pro jejich výpočet, popis rozhodujících ukazatelů,
- charakter účetnictví, včetně jednotlivých účetních postupů apod.,
- platební styk a způsob jeho kontroly, popis zacházení s šeky a platebními kartami,
- marketingové a reklamní metody, postupy a návody,
- postup při přijímání zaměstnanců do pracovního poměru a jejich školení,
- vzhled a úpravu zaměstnanců, včetně podrobného popisu oblečení, chování k zákazníkům, dohled nad dodržováním řádného výkonu práce zaměstnanců a nad plněním jejich pracovních povinností,
- výčet povinností zaměstnanců,
- rozpis směn a způsob jejich střídání,
- sjednání pojištění, podle čeho vybírat pojišťovnu, druhy pojištění, výši a rozsah spoluúčasti, způsob placení pojistného,
- průběh inventury zásob, včetně zjišťování stavu účetního se stavem skutečným, úhradu zjištěného schodku.

### **5. Vzorové formuláře**

Zde jsou uvedeny např. formulářové pracovní smlouvy, dohody o hmotné zodpovědnosti, dohody o ochraně obchodního tajemství a know-how zaměstnavatele a konkurenční ujednání, dohody s dodavateli, se zákazníky.

### **6. Adresář**

Obsahuje adresy a spojení (telefonní, pomocí počítačové sítě apod.) na všechny členy franchisové sítě včetně důležitých telefonních čísel na franchisora.

Zdroj: ŘEZNÍČKOVÁ, M., Franchising – podnikání pod cizím jménem, s. 24.

## Příloha F – Síla webových stránek hotelové sítě Pytloun

Příloha znázorňuje, jak si liberecké pobočky hotelové sítě společnosti PHG stojí při vyhledávání jednotlivých klíčových slov na serveru [www.seznam.cz](http://www.seznam.cz).

### Klíčová slova: *Hotel Liberec*

The screenshot shows the Seznam.cz search results for the keyword "hotel liberec". The search bar at the top contains the text "hotel liberec" and a "Vyhledat Seznamem" button. Below the search bar, there are several search results. The first result is "Design Hotel\*\*\*\* Liberec" with a description: "Zaváděcí ceny 599,- Kč/os, každý pokoj jiný, WiFi free, Lcd Tv. [www.hotel-liberec.biz](http://www.hotel-liberec.biz)". The second result is "Hotely v Liberci" with a description: "Najděte svůj vysněný hotel v Liberci online za skvělé ceny. [www.hrs.com](http://www.hrs.com)". The third result is "Našli jsme hotel liberec na Zboží.cz" with a description: "32-Liberec, Hotel Schienhof, cca 1925 229,- Kč s DPH, [Sbiram.cz](http://Sbiram.cz)". The fourth result is "Hotel Liberec, ubytování Liberec, penzion Liberec: Pytloun" with a description: "Pytloun Hotel Liberec má stylovou restauraci s 65 místy k sezení a je členem na kuřáckou a nekuřáckou část. ... Pytloun Design Hotel Liberec [www.liberec-ubytovani.cz/](http://www.liberec-ubytovani.cz/)". The fifth result is "hotel liberec, ubytování liberec, liberec hotel, liberec ubytování" with a description: "Hotel Liberec - ubytování Liberec - na rok 2010 zachováme stejné ceny nových pokojů a snižujeme ceny ubytování na stávajících pokojích [www.hotel-liberec.eu/](http://www.hotel-liberec.eu/) - Liberec - [Zobrazit na mapě](#)". The sixth result is "Hotel Radnice - ubytování hotel Liberec" with a description: "Hotel Radnice - ubytování, hotel Liberec, levné ubytování v Liberci [www.hotelradnice.cz/index.php](http://www.hotelradnice.cz/index.php) - Liberec - [Zobrazit na mapě](#)". The seventh result is "Levné ubytování v Liberci, hotel Liberec - HOTEL U JEŽÍRKA" with a description: "Hotel v klidové části Liberce s 35 dvoulůžkovými pokoji 10 min od centra. U ZOO a botanické zahrady. V blízkosti se nachází bazén, aquapark, lesopark a [www.hotelujezírka.cz/](http://www.hotelujezírka.cz/) - Liberec - [Zobrazit na mapě](#)". The eighth result is "Hotel Pytloun Liberec \*\*\* -Firmy.cz" with a description: "Adresa: Hotel Pytloun Liberec \*\*\* Hodkovičská 206/39, 460 06 Liberec VI-Rochlice <http://www.liberec-ubytovani.cz> [www.firmy.cz/detail/1546912-hotel-pytloun-liberec-liberec-vi-rochlice.html](http://www.firmy.cz/detail/1546912-hotel-pytloun-liberec-liberec-vi-rochlice.html) - [Zobrazit na mapě](#)". On the right side, there are several advertisements for "Hotel Liberec", "Hotel Impuls - Liberec", "Hotel\*\*\*\* Pytloun Liberec", "Booking.com Hotely online", "Liberec hotel", and "Pytloun Design Hotel".

### Klíčové slovo: *Penzion Liberec*

The screenshot shows the Seznam.cz search results for the keyword "penzion liberec". The search bar at the top contains the text "penzion liberec" and a "Vyhledat Seznamem" button. Below the search bar, there are several search results. The first result is "Rodinný penzion v Liberci" with a description: "si Vás získá svou jedinečnou atmosférou. Jsme tu pro Vás! [www.ubytovani-liberec-apartma.cz](http://www.ubytovani-liberec-apartma.cz)". The second result is "Nový penzion v Liberci" with a description: "Vyzkoušejte Penzion Janův Důl 2 km od centra, Wifi free, 299,- Kč/os. [www.penzion-liberec.cz](http://www.penzion-liberec.cz)". The third result is "Firmy.cz - nalezeno na dotaz 'penzion liberec'" with a description: "Penziony Liberecký kraj, Rodinné penziony Liberecký kraj, Horaké penziony Liberecký kraj, Tříhvězdičkové penziony Liberecký kraj". The fourth result is "Hotel Liberec, ubytování Liberec, penzion Liberec: Pytloun" with a description: "Penzion\*\* Hanychov, penzion Liberec se nachází ve velmi klidné části města v řadové zástavbě s vlastním vstupem a zahradou. [www.liberec-ubytovani.cz/](http://www.liberec-ubytovani.cz/)". The fifth result is "Rudolf Zimovčák - Penzion u Rudolfa ... pobočka Liberec XXX" with a description: "E-mail: [penzionliberec@gmail.com](mailto:penzionliberec@gmail.com) ... Kontaktovat firmu - Rudolf Zimovčák - Penzion u Rudolfa II., Liberec XXX-Vratislavice nad Nisou, U Síla [www.firmy.cz/detail/1546912-hotel-pytloun-liberec-liberec-vi-rochlice.html](http://www.firmy.cz/detail/1546912-hotel-pytloun-liberec-liberec-vi-rochlice.html) - [Zobrazit na mapě](#)". The sixth result is "Limba.com - Liberec, Hotel, penzion 4820" with a description: "Hledáte Hotel - penzion Liberec? Rezervujte si ubytování v zařízení Hotel - penzion Liberec online na Limba.com - největší výběr ubytování na jednom místě. [www.limba.com/cz/cesko/ubytovani/hotel-penzion/liberec4820/objekt...](http://www.limba.com/cz/cesko/ubytovani/hotel-penzion/liberec4820/objekt...)". The seventh result is "Ubytování Liberec, Penziony.cz" with a description: "penzion Liberec [www.penziony.cz/ubytovani/liberec/](http://www.penziony.cz/ubytovani/liberec/)". The eighth result is "\*\*\* Ubytování Liberec Hotely Pensiony" with a description: "Penzion Liberec ubytování Pleštil - Pension Pleštil rodinného typu se nachází v jednom z největších měst České republiky v Liberci". On the right side, there are several advertisements for "Penzion Fenix", "Penzion U muzea Liberec", "Penzion Liberec", "Penzion\*\*\*\* Zelený Háj", "Liberec - Penziony", "Ubytování u Liberec", and "Ubytování Liberecký kraj".

## Klíčové slovo: *Ubytování Liberec*

**SEZNAM**   [Seznam](#)

Česky [Ve světě](#) [Firmy](#) [Mapy](#) [Zboží](#) [Více](#) Zobrazujeme 1 - 10 z 160 419 nalezenných

---

**Hotel Impuls - Liberec**  
Cenová bomba, od 230 Kč / lůžko. Sprcha, WC, TV na pokoji. [www.hotelimpuls.cz](http://www.hotelimpuls.cz)

**Penzion\*\*\* Zelený Háj**  
129,- až 249,- Kč/os, 1,5 km od centra, Kvalita a Čistota! [www.penzion-liberec-ubytovani.cz](http://www.penzion-liberec-ubytovani.cz)

**Našli jsme ubytování liberec na Zboží.cz**  
Liberec / Merian - Petr Pokorný 49,- Kč s DPH, [Levné knihy](#)  
Liberec Merian - Petr Pokorný 81,- Kč s DPH, [Knihy na internetu.cz](#)  
Vikend s Bílými Tygry Liberec - Pro 1 osobu 2 650,- Kč s DPH, [Adrop](#)

**Hotel Liberec, ubytování Liberec, penzion Liberec: Pytloun**  
Hotel Pytloun Liberec ... Všechna práva vyhrazena © 2008-2009 Hotel Pytloun  
- [www.liberec-ubytovani.cz](http://www.liberec-ubytovani.cz) Publikování obsahu stránek bez souhlasu majitele zakázáno.  
[www.liberec-ubytovani.cz/](http://www.liberec-ubytovani.cz/)

**Ubytování apartmá SunGarden Liberec - Firmy.cz**  
Adresa: Ubytování apartmá SunGarden Liberec Havraní 1223/11, 460 14 Liberec XIV.  
Ruprechtice <http://www.ubytovani-apartma-liberec.cz>  
[www.firmy.cz/detail...204-ubytovani-apartma-sungarden-liberec-liberec-xiv...](http://www.firmy.cz/detail...204-ubytovani-apartma-sungarden-liberec-liberec-xiv...)  
[Zobrazit na mapě](#)

**Ubytování - Pension Fénix - Liberec www.ubytovani.atlasceska.cz**  
Pension nabízí kvalitní ubytování v Liberci hotelového typu ve dvou, tří a čtyřlůžkových pokojích s vlastní koupelnou, toaletou a satelitní TV.  
[www.ubytovani.atlasceska.cz/pension-fenix-liberec/](http://www.ubytovani.atlasceska.cz/pension-fenix-liberec/)

**Ubytování Liberec - Privat apartma Ulrych**  
[info@ubytovani-liberec-apartma.cz](mailto:info@ubytovani-liberec-apartma.cz) [+420 603 278 598](tel:+420603278598)  
[+420 482 731 877](tel:+420482731877) [www.ubytovani-liberec-apartma.cz](http://www.ubytovani-liberec-apartma.cz)  
[www.ubytovani-liberec-apartma.cz/](http://www.ubytovani-liberec-apartma.cz/) - Liberec - [Zobrazit na mapě](#)

**Ubytování Liberec - Milenium Liberec**  
Ubytování v jednom z nejnovějších apartmánů v samém středu města Liberec

**Nový penzion v Liberci**  
Vyzkoušejte Penzion Janův Důl 2 km od centra, Wifi free, 299,- Kč/os.  
[www.penzion-liberec.cz](http://www.penzion-liberec.cz)

**Hotel Liberec \*\*\***  
Kvalitní a levné ubytování v centru parking, WiFi zdarma, konference  
[www.hotel-liberec.eu](http://www.hotel-liberec.eu)

**Penzion U muzea Liberec**  
Příjemné ubytování blízko Zoo. Zdarma parkoviště, WiFi připojení.  
[www.penzionumuzea.cz](http://www.penzionumuzea.cz)

**Penziony Pytloun Liberec**  
Nový Penzion 299,- Kč/os, WiFi free, káva a čaj zdarma, LCD TV.  
[www.liberec-ubytovani.cz](http://www.liberec-ubytovani.cz)

**Ubytování liberec**  
Nabízíme levné ubytování v Liberci, ubytovna 100 m od Babylonu.  
[www.ubytovna-liberec.cz](http://www.ubytovna-liberec.cz)

**Horská chata Ještědka**  
Ubytování v Liberci za skvělé ceny. Přímě u Ještědu. 400 Kč/osoba/noc.  
[www.jestedka.cz](http://www.jestedka.cz)

**HRS: Liberec hotely**  
Přes 250 000 hotelů na celém světě. Online rezervace - rychle a snadno.  
[www.hrs.com](http://www.hrs.com)

Internet | Chráněný režim: Vypnuto 100%

Zdroj: Interní materiály společnosti PHG s.r.o.

## Příloha G – Náklady členství v PHG

|   |   |              |  |            |
|---|---|--------------|--|------------|
| Seznam poplatků za členství v Pytloun Hotels Group (PHG)          |   |              |  |            |
| Název Hotelu:   |   | Hotel Ostrov |  |            |
| Počet pokojů:   |   | 31           |  |            |
| JEDNORÁZOVÉ VSTUPNÍ POPLATKY:                                     |   |              |  |            |
| 1.  | (vstupní analýza ubytovatele, startovací balíček, vstupní kontrola standardů kvality, implementace) |              | 3000,- Kč x 31 pokojů                      | 93 000 Kč  |
| ROČNÍ ČLENSKÉ POPLATKY:   |   |              |  |            |
| 2.  | Poplatek za využívání know how, 2000,- Kč x 31 pokojů   |              |  | 62 000 Kč  |
| 3.  | Poplatek za rezervační software Pytloun Hotel Booking   |              |  | 0 Kč       |
| 4.  | Poplatek za rozšíření o ostatní moduly (pokladna)   |              |  | 2 400 Kč   |
| 5.  | Kontrola k ověření kvality 2x ročně   |              |  | 10 000 Kč  |
| Celkem:   |   |              |  | 74 400 Kč  |
| MĚSÍČNÍ REZERVAČNÍ POPLATKY: (procenta z uskutečněných rezervací) |   |              |  |            |
| 1.  | Rezervace prostřednictvím PHG   |              | 15%  |            |
| 2.  | Členům Pytloun Savings klubu (stálí klienti)  |              | 10%  |            |
| VARIABILNÍ MĚSÍČNÍ NÁKLADY: (dle dohody smluvních stran)          |   |              |  |            |
| 1.  | Kredit na reklamní kampaně, (odhad dle dat z Pytloun Design Hotelu)                                 |              | Sklik                                      | 3 000 Kč   |
| (kredit bude vyúčtováván dle skutečné nákladnosti kampaně)        |   |              | Adwords                                    | 4 200 Kč   |
| 2.  | Náklady na propagační materiály, jednorázové akce, dle požadavků H.O.                               |              |  |            |
| 3.  | Stáže personálu v jiných pobočkách PHG, odborná školení, atd.                                       |              |  |            |
| Celkové náklady splatné k datu podpisu smlouvy:                   |   |              |  |            |
| JEDNORÁZOVÉ VSTUPNÍ POPLATKY:                                     |   |              |  | 93 000 Kč  |
| ROČNÍ ČLENSKÉ POPLATKY:   |   |              | 74 400,- / 12 měsíců * 4 měsíce = 24 800,- | 24 800 Kč  |
|   |   |              | Bez DPH                                    | 117 800 Kč |
|   |   |              | DPH 20%                                    | 23 560 Kč  |
|   |   |              | s DPH                                      | 141 360 Kč |

Zdroj: Interní materiály společnosti PHG s.r.o.



## Příloha H – Náklady členství v Best Western

### **JEDNORÁZOVÉ VSTUPNÍ POPLATKY**

Výše jednorázového vstupního poplatku pro nového člena závisí na počtu pokojů v hotelu. Tyto poplatky pokrývají následující náklady:

- Posouzení podniku z pohledu zajištění kvality Best Western (kladné hodnocení je základním předpokladem členství)
- Školení a podpora ve všech souvislostech s identifikací značky a standardy kvality
- Výběr dat pro všechny elektronické rezervační systémy v hotelu
- Zadání všech cen a informací o hotelu do rezervačního systému Best Western, do všech globálních distribučních systémů a dvou internetových stránek (včetně obrázkového materiálu)
- Instalace elektronického centralizovaného programu placení objednávek cestovních kanceláří
- Software pro rezervační systém včetně pomoci při instalaci v hotelu
- Základní školení o všech principech Best Western, marketingových programech atd. jak v hotelu, tak v našem centru služeb ve Vídni až pro 30 osob
- Školení k používání rezervačního programu v našem centru služeb ve Vídni až pro 12 osob
- Sada příruček Best Western, katalogy a ostatní reklamní materiál Best Western
- Uveřejnění v odborném tisku v regionu střední Evropy
- Zaslání informace firmám, cestovním kancelářím a soukromým zákazníkům Best Western

| Počet pokojů | Částka  | Počet pokojů | Částka  | Počet pokojů | Částka  |
|--------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|
| 0 - 20       | 4.570 € | 41 - 50      | 5.500 € | 71 – 80      | 6.915 € |
| 21 - 30      | 4.845 € | 51 - 60      | 6.315 € | nad 80       | 7.240 € |
| 31 - 40      | 5.170 € | 61 - 70      | 6.590 € |              |         |

Startovací balíček identifikace se značkou obsahuje tyto předměty v barvách společnosti:

- 1 vnější světelný štít s logem BW a názvem hotelu
- 400 vizitek (čtyřbarevné provedení)
- 2.000 ks Rack-Cards (oboustranné, čtyřbarevné letáčky)
- 3.000 ks obálek (čtyřbarevné provedení)
- 5.000 ks dopisního papíru (čtyřbarevné provedení)

### **ROČNÍ ČLENSKÉ PŘÍSPĚVKY**

Některé z ročních členských příspěvků jsou fixní částky buď za hotel, nebo za pokoj, zatímco ostatní částky jsou založeny na obratu zprostředkovaném přes Best Western.

**DŮLEŽITÉ:** Best Western neúčtuje žádnou procentní sazbu z celkového obratu

hotelu, všechny částky vyplývají pouze z obratu prokazatelně zprostředkovaného distribuční sítí Best Western. Tímto způsobem nebudou zpoplatňovány žádné rezervace, které byly provedeny přímo zákazníky nebo prostřednictvím jiných rezervačních kanálů hotelu. Zpoplatněny nebudou ani takové rezervace, které byly učiněny na základě názvu značky nebo marketingových aktivit Best Western.

## 1. ROČNÍ PŘÍSPĚVKY NA GLOBÁLNÍ MARKETING & PROVOZ

Tyto poplatky se rozdělí mezi všechny hotely Best Western na celém světě (cca. 4200 hotelů) a účtují se na jednotlivý pokoj. Z těchto příspěvků se financují následující činnosti:

- Vývoj celosvětového marketingu a prodejních programů a jejich uvedení na trh
- Spolupracovníky prodeje na hlavních původních trzích Účast na mezinárodních odborných a veřejných veletrzích Celosvětový zákaznický servis
- Globální studie trhu
- Systém řízení a zajištění kvality
- Reklama na internetu, v tisku a televizi na hlavních původních trzích

|   |               |
|---|---------------|
| Příspěvek na globální marketing a provoz za rok | 21,70 €/pokoj |
|---|---------------|

## 2. ČLENSKÉ PŘÍSPĚVKY NA EVROPSKÝ MARKETING & PROVOZ

Tyto příspěvky se rozdělí mezi přibližně 1.200 evropských hotelů Best Western a rozpočítávají se podle různého systému v závislosti na účelu použití. Z těchto příspěvků se financují následující činnosti:

- Vývoj evropského marketingu a prodejních programů, jejich uvedení na trh a reklamní akce v celé Evropě
- Evropský konferenční program (katalog, software, rezervační centrum, reklama) First Place Europe
- Tvorba a distribuce každoročně vydávaného katalogu Atlas & Průvodce hotely Evropy nákladem 35.000 kusů
- Správa a tvorba evropských tiskovin & uvedení globálního programu "Best Western Rewards" orientovaného na zákazníka na trh
- Financování evropského personálu Best Western v oblasti marketingu, prodeje a zajištění kvality
- Každoroční posuzování zajištění kvality v příslušném hotelu

|   |                                |
|---|--------------------------------|
| Příspěvek na katalog Atlas a průvodce hotely v Evropě | 525 € za hotel                 |
| Návštěva hotelu k zajištění kvality (1 x ročně)       | 490 € za hotel                 |
| Příspěvek na evropskou administrativu a provoz        | 9,10 € za pokoj                |
| Příspěvek na evropské programy a projekty             | v závislosti na obratu přes BW |

Maximální počet pokojů, na který se příspěvek podle počtů pokojů vztahuje, je 250 pokojů.

Přehled příspěvků na evropské programy a projekty v závislosti na obratu zprostředkovaném přes Best Western:

| Roční obrat zprostředkovaný přes Best Western | Roční příspěvek | Roční obrat zprostředkovaný přes Best Western | Roční příspěvek | Roční obrat zprostředkovaný přes Best Western | Roční příspěvek |
|---|-----------------|---|-----------------|---|-----------------|
| 0 – 7.999 €                                   | 15,00           | 115.000 – 149.999 €                           | 415,00          | 370.000 – 399.999 €                           | 1.400,00        |
| 8.000 – 14.999 €                              | 29,50           | 150.000 – 184.999 €                           | 519,00          | 400.000 – 439.999 €                           | 1.556,50        |
| 15.000 – 29.999 €                             | 59,00           | 185.000 – 219.999 €                           | 689,50          | 440.000 – 509.999 €                           | 1.735,00        |
| 30.000 – 44.999 €                             | 89,00           | 220.000 – 259.999 €                           | 815,00          | 510.000 – 589.999 €                           | 1.927,00        |
| 45.000 – 59.999 €                             | 170,00          | 260.000 – 299.999 €                           | 1.060,00        | 590.000 – 659.999 €                           | 2.253,00        |
| 60.000 – 74.999 €                             | 222,50          | 300.000 – 340.999 €                           | 1.112,00        | 660.000 – 729.999 €                           | 2.587,00        |
| 75.000 – 114.999 €                            | 311,00          | 341.000 – 369.999 €                           | 1.282,00        | od 730.000 €                                  | 2.817,00        |

### 3. ČLENSKÉ PŘÍSPĚVKY NA REGIONÁLNÍ MARKETING & PROVOZ

Z těchto příspěvků financují všechny hotely Best Western v regionu centrální Evropa (ca. 75 hotelů) nejrůznější regionální aktivity a rovněž administrativní náklady regionální servisní centrály. Příspěvky tvoří na jedné straně fixní částka za hotel a na straně druhé částka za pokoj v závislosti na obratu zprostředkovaném Best Western. Z těchto příspěvků se financují mimo jiné následující činnosti:

- Regionální servisní, prodejní a rezervační kancelář
- Tvorba a distribuce každoročně vydávaného regionálního katalogu Central Europe nákladem 55.000 kusů
- Účast na regionálních odborných a veřejných veletrzích (ACTB, Holiday World, Ustazás, atd.)
- Regionální propagační akce, zákaznické akce, návštěvy zákazníků a sdělení pro tisk
- Regionální reklama a práce v oblasti styku s veřejností
- Regionální domovské stránky [www.bestwestern-ce.com](http://www.bestwestern-ce.com)
- Výběr sazeb a údržba dat ve všech elektronických systémech
- Vícejazyčná školení pro pracovníky a management, helpdesk a všeobecná komunikace

|   |   |
|---|---|
| Příspěvek na katalog Regionální průvodce hotely | 895 € za hotel                          |
| Příspěvek na regionální provoz a projekty       | v závislosti na obratu přes BW za pokoj |

Přehled příspěvků na regionální provoz a projekty v závislosti na obratu zprostředkovaném Best Western: Klíčová částka se uvádí za pokoj a rok, maximální počet pokojů, pro který se tato klíčová částka účtuje, je 100 pokojů.

| Roční obrat zprostředkovaný přes Best Western | Klíčová částka | Roční obrat zprostředkovaný přes Best Western | Klíčová částka | Roční obrat zprostředkovaný přes Best Western | Klíčová částka |
|---|----------------|---|----------------|---|----------------|
| 0 – 7.999 €                                   | 45,00          | 115.000 – 149.999 €                           | 111,00         | 370.000 – 399.999 €                           | 163,0          |
| 8.000 – 14.999 €                              | 48,50          | 150.000 – 184.999 €                           | 118,50         | 400.000 – 439.999 €                           | 170,5          |
| 15.000 – 29.999 €                             | 52,00          | 185.000 – 219.999 €                           | 126,50         | 440.000 – 509.999 €                           | 177,5          |
| 30.000 – 44.999 €                             | 74,50          | 220.000 – 259.999 €                           | 133,50         | 510.000 – 589.999 €                           | 185,5          |
| 45.000 – 59.999 €                             | 89,00          | 260.000 – 299.999 €                           | 141,00         | 590.000 – 659.999 €                           | 193,0          |
| 60.000 – 74.999 €                             | 96,00          | 300.000 – 340.999 €                           | 148,00         | 660.000 – 729.999 €                           | 200,0          |
| 75.000 – 114.999 €                            | 104,00         | 341.000 – 369.999 €                           | 156,00         | od 730.000 €                                  | 207,0          |

## **REZERVAČNÍ POPLATKY**

Best Western prezentuje všechny členské podniky ve všech čtyřech hlavních globálních distribučních systémech, na internetové stránce bestwestern.com, na mnoha stránkách třetích osob a na stránce bestwestern-ce.com jako podniky **s možností okamžité rezervace**. Za rezervace prostřednictvím této distribuční sítě se účtují rezervační poplatky. Dále jsou to příspěvky na pobyty členů Best Western na programu Best Western Rewards a za skupinové rezervace prostřednictvím rezervační kanceláře Best Western. Všechny tyto poplatky se počítají na každou rezervaci a financují následující náklady:

- Provoz dvou rezervačních centrál ve Phoenixu a Miláně
- Telekomunikační poplatky za bezplatná rezervační telefonní čísla z více než 40 zemí včetně Rakouska, České republiky a Maďarska
- Vývoj, provozování a správa dat pro elektronický rezervační systém a internetové stránky www.bestwestern.com a www.bestwestern-ce.com
- Poplatky za GDS a jiné náklady na webové stránky třetích stran

a) Za individuální rezervace prostřednictvím elektronických rezervačních systémů

|  |                 |
|--|-----------------|
| Rezervační poplatek podle obrátu za každou rezervaci | 7,95 % z obrátu |
|--|-----------------|

b) Za body nebo nalétané vzdálenosti (míle) členů Best Western Rewards za jejich pobyt v hotelu

|  |                    |
|--|--------------------|
| Poplatek Best Western Rewards z obrátu za každou rezervaci | 3 % / 5 % z obrátu |
|--|--------------------|

c) Za skupinové objednávky

|   |              |
|---|--------------|
| Poplatek za rezervaci podle obrátu za skupinu | 3 % z obrátu |
|---|--------------|

Zdroj: Interní materiály společnosti Best Western

## **Příloha I – Standardy služeb hotelové sítě Pytloun**

### **Standardy služeb PYTLOUN**

Přidanou hodnotou pro partnerské hotely sítě hotelů Pytloun a jejich hosty, jakož i jeden z důvodů úspěchu celého Pytloun konceptu jsou bezesporu vysoké standardy služeb ubytování poskytované za příznivou cenu.

Ubytovací zařízení, včetně Hotelu Ostrov\*\*\*\*, musí splňovat náročné standardy, postihující veškeré parametry zařízení s cílem maximálního komfortu hosta. V této sekci uvádíme přehled standardů:

#### ***Veřejné prostranství***

- Označení / popis v hotelu - dostatečné označení v hotelu, aby se host nemusel zeptat na cestu.
- Výtah: většina pokojů je dostupná výtahem.
- Faxová služba - K dispozici minimálně 14 hodin, 7 dní v týdnu.
- Recepce - Recepce je v hotelu nebo na volném prostranství.
- Úschovna zavazadel - V hotelu je místnost s omezeným přístupem, ve které si může host uložit své zavazadlo.
- Safe / trezor – V pokoji nebo na recepci.
- Služební prostory a prostory ke skladování odpadu – popelnice a služební prostory restaurace jsou zakryty.
- Parkoviště - když je hotelové parkoviště k dispozici: Je dostatečně osvětlené.
- Voda v lahvích k dispozici - 24 hod. V minibaru, prodejních automatech, na recepci. Pitná voda z vodovodního potrubí.
- Snídaně v hotelu – 20 % míst k sezení z celkového počtu pokojů v hotelu, min. 2 hod. denně, min. do 9:00 hod. V nabídce bezkofeinová káva nebo čaj bez kofeinu, sladidlo, 2 druhy čerstvého ovoce, 2 druhy čerstvých šťáv, 1 druh vaječného jídla, 2 druhy cereálií.
- Kreditní karty - akceptace karet Visa, MasterCard, American Express.
- Zavazadlová služba k dispozici - nejméně 14 hod., 7 dní v týdnu.
- Buzení telefonem / budíkem
- Normální služby bez poplatků - např. další polštář, přikrývky, rezervní mýdlo k dispozici bez poplatků.
- Upravený vzhled zaměstnanců
- Jmenovky: zaměstnanci & manažeři.
- Přihlášení (Check in) 24 hodin – host se může přihlásit v hotelu denně nepřetržitě 24 hodin.
- Malé občerstvení a teplé/chlazené nápoje 24 hodin - 2 chlazené nápoje (minerálka se nepočítá), 2 druhy občerstvení, minimálně káva nebo čaj.
- Další toaletní potřeby jsou k dispozici 24 hod. bezplatně na pokoji nebo na recepci: zubní kartáček & zubní pasta; hřeben; šicí potřeby; hygienické potřeby pro dámy; sprchová čepice.

## ***Pokoje v hotelu***

- Velikost postelí minimum - minimálně 90 cm (samostatné lůžko) /135 (dvoulůžko) /150 (queen) /160 (king) x 190 cm
- Větší postele k dispozici - 10% pokojů má postele o velikosti buď Queen (150 cm) nebo větší velikosti.
- Noční stolek - Každá postel má noční stolek, popř. jeden mezi 2 postelemi (min. 20x30 cm nebo odkládací prostor nad hlavovou částí min. 20 cm hluboký)
- Židle/možnosti k sezení – 2 ve dvoulůžkovém pokoji (postel > 135 cm); 1 v jednolůžkovém pokoji (postel < 135 cm)
- Dostatečný prostor k zavěšení oblečení v šatníku - rozměr závěsného prostoru v šatníku 40 cm: jednolůžkový pokoj (postel < 135 cm), 55 cm: všechny ostatní typy pokojů (postel > 135 cm); 120 cm minimální výška od dna skříně.
- Kávovar / sada na přípravu čaje a kávy - bez poplatku; včetně: kávy, čaje, bezkofeinového čaje a bezkofeinové kávy, sladidla, cukru, mléka, lžičky, 2 šálků.
- Vchodové dveře do pokoje jsou samo uzavírací, tzn. dveře zapadnou do zámku a možná je otevřít zvenčí pouze klíčem nebo Key kartou.
- Soukromí hosta - Žádná možnost k nahlédnutí do pokoje cizí osobou.
- Topení/klimatizace k dispozici; mezi 18 - 26 stupni individuálně nastavitelné hostem.
- Vypínač u vstupních dveřích do pokoje.
- Dostatečné osvětlení - Při zatáhnutých závěsech a zapnutém světle se dají číst noviny.
- Místo na odkládání zavazadel - skládací stolička/lavice/odkládací stolek.
- Zrcadlo - zobrazující celou postavu.
- Pokoj vhodný k relaxaci - přemístění židlí za účelem sledování TV= v pořádku; dá-li se na TV dívat jen z postele = není v pořádku
- Pokoj vhodný k práci - židle s opěrkou u pracovního stolu, pracovní plocha stolu dostatečně velká pro notebook i k položení papírů min. 40 cm do délky, 75 cm do šířky
- Telefon k dispozici 24 hod. - host je telefonicky k zastižení 24 hod.
- Televizor - barevný televizor s dálkovým ovládním, 19'' (48 cm) elektrónková nebo plochá obrazovka pro formát 4:3, nebo: 22'' (56 cm) s plochou obrazovkou pro formát 16:9
- Zatemňující závěsy nepropouštějící denní světlo - host může spát při zatáhnutých závěsech taky za denního světla; text s malými písmeny se dá číst při zatáhnutých závěsech a zhasnutém světle - není v pořádku
- Hodiny (časový údaj na displeji) např. na radiobudíku, v televizi, na telefonu; časový údaj nepřetržitě viditelný - také v noci (světelný časový údaj); také ve stavu "stand-by"
- Dostatečný počet ramínek v šatníku - 5 ks v jednolůžkovém pokoji; 8 ks - v dvoulůžkovém pokoji (postel o velikosti 135 cm a více) - z toho 2 ramínka vhodná k pověšení sukně nebo kalhot - žádná levná plastová ramínka
- Vysokorychlostní připojení k internetu – všechny pokoje a ve veřejných částech hotelu: zdarma. Informace o připojení k internetu + servisní linka.
- Návod k obsluze telefonu; jak je recepce k zastižení, jak navázat telefonické spojení
- Příručka pro hosty k dispozici

- Štítek "Prosím, nerušit!" – štítek nebo jiný prostředek upozorňující, že host nechce být rušen, je k dispozici
- Instrukce v případě požáru - únikový plán a pokyny na nebo u vchodových dveří do pokoje
- Instrukce v případě potřeby lékařské pomoci - Jak zavolat lékařskou pomoc? Např. uvedeno v příručce pro hosty.
- Počet TV kanálů: 8 různých TV kanálů
- TV kanál v anglickém jazyce: min. jeden 24 hodinový zpravodajský kanál (např. CNN, BBC)
- Vysoušeč vlasů na pokoji
- Žehlička & žehlicí prkno - sada na požádání - minimálně 10 % z počtu pokojů
- Nekuřácké pokoje 50%
- Poznámkový blok a pero/tužka u telefonu
- Odpadkový koš v pokoji a v koupelně

### ***Vybavení koupelny***

- Věšák (namontován min. 150 cm od země) nebo místo pro odkládání oblečení
- Teplá a studená voda
- Zrcadlo
- Zásuvka blízko zrcadla – V koupelně nebo v pokoji? (zásuvka pro holicí strojek není postačující)
- Vlastní koupelna na pokoji: ne společná pro více pokojů, ne mimo pokoje
- Sprchová růžice: upevněná minimálně ve výšce 180 cm od dna vany/sprchy
- Dostatečná velikost koupelny k umístění běžně potřebného vybavení do koupelny, nepůsobí přeplněna
- Dostatečné větrání – okno nebo ventilace
- Umývadlo se zátkou
- Koupelnová rohož: z ručníkového materiálu
- Ubrousky / kosmetické kapesníčky - Ve vhodné nádobce
- Šampon, mýdlo (2 ks nebo dávkovač): u umývadla & vany/ ve sprchovém koutě; Sáčkové balení není dovoleno - jen v lahvičce; adekvátní označení (např. mýdlo; šampon)
- Nádobka na mýdlo vždy ve sprchovém koutě; Nádobka není potřebná, je-li okraj vany dostatečně velký k odložení mýdla a jiných kosmetických doplňků
- Toaletní papír a 1 náhradní rolička
- Držák na ručník
- Ručník (z froté); žínka (na tvář) je k dispozici na pokoji nebo na požádání na recepci, osušky: 400 g / m<sup>2</sup> a 9800 cm<sup>2</sup>, ručníky: 400 g/m<sup>2</sup>
- Pohárek na zubní kartáček - 2 pohárky ve všech pokojích
- Koš na odpady v koupelně a v pokoji

Zdroj: Interní materiály společnosti HelenK s.r.o. – provozovatele Hotelu Ostrov (franchisant sítě PHG)